



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Aristóteles Gustavo de Almeida Neto

FIFA World Cup Brasil 2014: Gestão de Projetos na Cidade de Manaus

Tese de Mestrado

Mestrado em Engenharia Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Rui M. Lima

Outubro/2016

DECLARAÇÃO

Nome: Aristóteles Gustavo de Almeida Neto

Endereço eletrónico: _Telefone:

Número do Bilhete de Identidade:

Título da dissertação: FIFA World Cup Brasil 2014: Gestão de Projetos na Cidade de Manaus

Orientador: Rui M. Lima

Ano de conclusão: _2016_

Designação do Mestrado: Mestrado em Engenharia Industrial

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;
2. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO (indicar, caso tal seja necessário, nº máximo de páginas, ilustrações, gráficos, etc.), APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;
3. DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE/TRABALHO

Universidade do Minho, ____/ ____/ ____

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo desafio de realizar uma Copa do Mundo da FIFA, me colocando na condição de registrá-lo da melhor forma possível, numa tese de dissertação de Mestrado.

Agradeço aos meus pais, que sempre me incentivaram a partir para o Mestrado, ainda quando criança, na incessante busca de mais conhecimento.

Agradeço a minha esposa pelo apoio constante e por ter sido a primeira pessoa que me impulsionou a aceitar o desafio, após a conversa com meu amigo, Msc Vicente Tino.

Agradeço ao IDAAM pela oportunidade de trocar conhecimentos com nossos irmãos patrícios.

Agradeço à Universidade do Minho, na pessoa do meu orientador, Dr. Rui M. Lima, pela condução exitosa do trabalho, desde a fase de planejamento da FIFA World Cup 2014 até a implementação da proposta.

Agradeço aos colegas de turma que participaram deste desafio.

Agradeço à Prefeitura Municipal de Manaus, pela oportunidade e autonomia no projeto Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 na cidade de Manaus, a minha equipa e todas as instituições municipais, estaduais e federais participantes do projeto.

RESUMO

As melhores práticas de gestão de projetos formam um conjunto de ferramentas, técnicas e processos que melhor responde, atualmente, à solução de entrega de um projeto, e em atendimento às expectativas dos clientes. Em projetos com requisitos definidos e alto grau de previsibilidade, denominados “tradicionais”, os planos de gestão são baseados nas melhores práticas, apresentadas no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) do *Project Management Institute* - PMI. No entanto, em ambientes de Gestão de Projetos que contam com mudanças de requisitos frequentes, indefinição de âmbito, dificuldade na comunicação, grande número stakeholders e restrições agressivas de prazo, uma metodologia mais “ágil” associada com a filosofia LEAN se faz necessária para o atendimento do cliente. A realização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 é composta destes diferentes tipos de projetos, dos mais diversos segmentos, nomeadamente: construção de arenas (estádios de futebol), gestão de segurança, projetos de mobilidade urbana, saúde, sustentabilidade, turismo, projetos de infraestrutura urbana, energia elétrica, sistemas de comunicação e por fim, a operação da FIFA Fan Fest e as partidas de futebol da Copa do Mundo 2014.

O objetivo de estudo consistiu na elaboração de uma metodologia customizada, que permita aplicar uma abordagem de gestão adequada conforme o tipo de projeto a desenvolver pela Prefeitura Municipal de Manaus no âmbito da Copa do Mundo 2014. Assim, para um tipo de projeto pretende-se selecionar um subconjunto de processos baseados nas melhores práticas do PMBOK, e noutro tipo de projetos pretende-se desenvolver uma abordagem ágil, baseada no Agile Project Management - APM. Para a escolha da melhor abordagem, foi elaborada uma “Matriz de Atributo de Projetos”, a fim de classificar os dez (10) projetos do portfólio de projetos da Prefeitura Municipal de Manaus – PMM, baseados nos seus atributos. Por fim, foi implementada a metodologia, demonstrada no documento com base em dois casos: abordagem de gestão Ágil na Operação FIFA FAN FEST™ e a abordagem baseada no PMBOK na Mobilização e Desmobilização da FIFA FAN FEST™.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de projetos, PMBOK, Projetos ágeis, FIFA, World Cup, Copa do Mundo, AGILE-LEAN, Lean Thinking.

ABSTRACT

The best practices of project management are a set of tools, techniques and processes that became the solution of deliverables of projects, assisting the expectations of customers. In projects with defined requirements and high degree of predictability, called "traditional" plans managements are based on best practices from the PMBOK (Project Management - Book of Knowledge), the Project Management Institute - PMI. However, in environments that have projects with changing requirements, lack of definition of scope, difficulty communication, large stakeholder number and aggressive constraints of time, a more "agile" methodology associated with the LEAN philosophy is necessary for customer service.

The hosting of the FIFA World Cup Brazil 2014 consists of these different types of projects, that make up the portfolio of projects in the biggest event on the planet, from various sectors: construction of arenas, security management, urban mobility projects, health, sustainability, tourism projects, urban infrastructure, electricity, telephone and finally, the operation of the FIFA Fan Fest and matches operations of the 2014 FIFA World Cup.

The purpose of the study was the development of a customized methodology, based on the most appropriate management approach based on best practices of PMBOK, or of the Agile Project Management-APM. For the choice of the best approach, was elaborated an "attribute Array of projects", in order to classify the ten (10) projects from the portfolio of projects of the municipality of Manaus-PMM, based on its attributes. Finally, the methodology was implemented, and demonstrated in the document, based on the agile management approach (operation FIFA FAN FEST TM) and traditional approach (mobilization and Demobilization of the FIFA FAN FEST TM).

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvii
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Enquadramento	19
1.2 Objetivos do Estudo.....	20
1.3 Metodologia do Estudo	20
2 ENQUADRAMENTO CONCETUAL	21
2.1 Gestão Tradicional ou Clássica de Projetos	21
2.2 Projetos Complexos.....	23
2.3 Gestão Ágil de Projetos.....	25
2.3.1 APM (Agile Project Management)	27
2.3.2 Projetos Ágeis e o Lean Thinking.....	32
2.3.3 Diferenças entre o projeto Tradicional e o projeto Ágil.....	34
3 FWC BRASIL 2014 EM MANAUS– ESTRUTURA ORGANIZATIVA	37
3.1 Comitê Organizador Local – COL.....	39
3.2 Governo Federal do Brasil.....	41
3.3 Matriz de Responsabilidades atribuídas pelo Governo Federal na FWC 2014	42
3.4 Governo do Estado do Amazonas.....	43
3.5 PMO da Prefeitura de Manaus	44
4 MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS	46
4.1 Fase Estratégica.....	47
4.1.1 Escolha de Projetos	47
4.1.2 Consolidação de projetos	54

4.1.3	Definição de metodologia.....	59
4.2	Metodologia de gestão de projetos clássicos ou tradicionais	60
4.3	Metodologia de gestão de projetos complexos ou ágeis	62
5	IMPLEMENTAÇÃO DAS METODOLOGIAS.....	63
5.1	Projeto “Mobilização/Desmob FIFA Fan Fest™”	65
5.1.1	Termo de Abertura de Projeto – TAP	65
5.1.2	Governança	67
5.1.3	Identificação de Partes Interessadas	68
5.1.4	Coletar Requisitos.....	68
5.1.5	Definição de Âmbito.....	69
5.1.6	Definição de WBS	69
5.1.7	Planear a gestão do cronograma.....	70
5.1.8	Desenvolver o cronograma.....	71
5.1.9	Planear a gestão de custos	71
5.1.10	Estimar custos.....	72
5.1.11	Planear a gestão de comunicações	72
5.1.12	Planear os Recursos Humanos	73
5.1.13	Planear a gestão de Partes Interessadas	74
5.1.14	Planear a gestão de riscos	75
5.1.15	Planear a gestão de aquisições	75
5.1.16	Desenvolver o plano de gestão do projeto.....	76
5.1.17	Gerir a equipa.....	76
5.1.18	Gerir a comunicação.....	77
5.1.19	Gerir as aquisições	78
5.1.20	Orientar e gerir o trabalho do projeto.....	78
5.1.21	Controlar o cronograma.....	78
5.1.22	Controlar custos	78
5.1.23	Controlar as comunicações.....	79
5.1.24	Controlar as aquisições.....	79
5.1.25	Monitorar e controlar o trabalho.....	79
5.1.26	Realizar o Controlo Integrado de Mudanças.....	82

5.1.27	Encerrar aquisições	82
5.1.28	Encerrar o projeto.....	82
5.2	Projeto “Operação da FIFA Fan Fest TM ”	83
5.2.1	Termo de Abertura do Projeto	83
5.2.2	Definir o âmbito do projeto.....	84
5.2.3	Montar equipa do projeto.....	86
5.2.4	Estabelecer padrão de práticas e processos	86
5.2.5	Documentação de requisitos.....	86
5.2.6	Plano de entregas.....	87
5.2.7	Matriz de responsabilidades/ tarefas	87
5.2.8	Acompanhamento diário de tarefas.....	88
5.2.9	Daily meeting	88
5.2.10	Revisões de atividades	89
5.2.11	Análise de problemas	89
5.2.12	Documentação final e coleta de Lições Aprendidas.....	90
6	LIÇÕES APRENDIDAS	91
7	CONCLUSÃO	92
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
	Anexo I – Portarias, decretos-lei e instruções normativas	97
	Anexo II – Frameworks de apresentação do planejamento, implementação e monitoramento de projetos do governo federal.....	104
	Anexo III – Principais números da Copa do Mundo da FIFA Brasil na cidade de Manaus	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre grupos de processos de gestão, PMBOK 5a Edição	23
Figura 2 - Modelo de Gestão de Projetos Ágeis, adaptado de Highsmith (2004)	30
Figura 3 - Comparativo entre princípio ágil e Lean (Lean-Enablers, 2012, pp.96)	34
Figura 4 - Cronograma de Marcos da fase de decisão de escolha da Copa	38
Figura 5 - Cronograma de Marcos da fase de decisão de escolha da Copa	39
Figura 6 - Diagrama de estratégia de planejamento da FIFA	39
Figura 7 - Principais marcos de eventos da Copa	40
Figura 8 - Calendário de Eventos pré-Copa	40
Figura 9 - Portfólio de projetos da FIFA.....	41
Figura 10 - Ideias e demandas de projetos municipais em janeiro de 2013	45
Figura 11 - Framework do modelo de gestão de projetos FWC2014 – Cidade de Manaus	47
Figura 12 – Subfases da Fase Estratégica.....	48
Figura 13 - Estrutura de Governança Corporativa da Copa do Mundo	49
Figura 14 - Portfólio de projetos da copa do mundo da FIFA 2014.....	56
Figura 15 - Organograma de Projetos da PMM na Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014.....	58
Figura 16 - Termo de Abertura de Projeto – TAP	66
Figura 17 - Governança do Projeto	67
Figura 18 - Declaração de Âmbito do Projeto MOB_DESMOB_FFF	69
Figura 19 - WBS do projeto	70
Figura 20 – Planejamento de Gestão de cronograma	70
Figura 21 - Milestones da FFF	71
Figura 22 - Plano de Gerenciamento de Comunicação.....	73
Figura 23 - “Template” de ata de reuniões.....	73
Figura 24 - Organograma com responsáveis	74
Figura 25 - Reunião com representantes FIFA/COL/TV Amazonas	75
Figura 26 - EAR	75
Figura 27 - Plano de Gestão do projeto	76
Figura 28 - Reunião com equipa do projeto	77
Figura 29 - Ambiente físico de gestão das equipas do projeto	77
Figura 30 - Gráfico de Gantt.....	78

Figura 31 - Controle de aquisições	79
Figura 32 - Controle e Monitoramento - FIFA FAN FEST	80
Figura 33 - Relatórios de Monitoramento e Controle	81
Figura 34 - visão geral do projeto	82
Figura 35 - TAP da Operação da FIFA FAN FEST	84
Figura 36 - atividades da equipa de operação do projeto	85
Figura 37 - Setores da FFF.....	85
Figura 38 - Croqui com os acessos e principais instalações da FFF	86
Figura 39 - Envolvidos/função no projeto OPERAÇÃO FIFA FAN FEST.....	87
Figura 40 - Equipa FFF: Setor/Função/Nome/Atividades/Dia	88
Figura 41 - Daily meeting e modelo de sala OBEYA	88
Figura 42 - Programação diária detalhada da FFF	89
Figura 43 - Controle diário de atividades	89
Figura 44 - Macro ciclos de planejamento de projetos da Copa.....	104
Figura 45 – Estrutura de Governança do Governo Federal	104
Figura 46 - Câmaras Temáticas do Governo Federal.....	105
Figura 47 - Status da atuação das Câmaras Temáticas	105
Figura 48 - Gestão de Riscos do Governo Federal	105
Figura 49 - Estrutura da FFF Manaus	106
Figura 50 - Envolvidos na operação da FFF Manaus	106
Figura 51 - Números ds atrações da FFF Manaus	106
Figura 52 - Números do público da FFF Manaus	107
Figura 53 - Números gerais da FWC Manaus	107
Figura 54 - Equipa do projeto Operação FFF	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre atributos de projetos tradicionais e complexos (Kerzner, 2009)	23
Tabela 2 - Visão diferenciada entre gestão de projetos tradicionais e projetos complexos	24
Tabela 3 - Definição de agilidade (Eder, 2010)	26
Tabela 4 - Fase VISÃO (Highsmith,2004)	30
Tabela 5 - Fase ESPECULAÇÃO (Highsmith,2004)	31
Tabela 6 - Fase EXPLORAÇÃO (Highsmith,2004).....	31
Tabela 7 - Fase ADAPTAÇÃO (Highsmith,2004).....	32
Tabela 8 - Agile x Lean pillars x principles (Rico, 2009, pp.9).....	33
Tabela 9 - Diferenças de GP Tradicionais e Ágeis (adaptado de Spundak, 2014).....	36
Tabela 10 - Grupos de processo do GP tradicional versus fases do APM (Highsmith,2004)	36
Tabela 11 – Matriz de Responsabilidades Consolidada.....	42
Tabela 12 - Integrantes da equipa do PMO.....	45
Tabela 13- Equipa do Projeto	48
Tabela 14 - Requisitos FIFA	50
Tabela 15 - MATRIZ RAIC.....	57
Tabela 16 - Plano de Entregas e Marcos de Projetos	58
Tabela 17 - Matriz de Atributos de Projetos	59
Tabela 18 - Processos, técnicas e ferramentas da metodologia de gestão de projetos tradicionais.....	61
Tabela 19 - Processos, técnicas e ferramentas da metodologia de gestão ágil de projetos.....	62
Tabela 20 - Matriz de atributos de projetos consolidada.....	63
Tabela 21 - Análise de Definição de Metodologia de Gestão.....	64
Tabela 22 - Definição de Metodologia dos Projetos	64
Tabela 23 - Processos da Metodologia de Gestão Tradicional	65
Tabela 24 – Lista das Partes interessadas do projeto	68
Tabela 25 - Custos do projeto	71
Tabela 26 - Estimativa de custos do projeto MOB_DESMOB_FFF	72
Tabela 27 - Matriz RAIC do Projeto MOB E DESMOB FFF	74
Tabela 28 - Controlo de reuniões	79
Tabela 29 - Processos da Metodologia de Gestão Ágil.....	83
Tabela 30 - Equipa do projeto OPERAÇÃO FIFA FAN FEST.....	84

Tabela 31 - Entregas e Marcos do Projeto Operação FIFA FAN FEST	87
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*

APM - Agile Project Management

PMI – Project Management Institute

PMBOK - Project Management Book of Knowledge

FWC - FIFA World Cup

FFF – FIFA FAN FEST

PMM – Prefeitura Municipal de Manaus

PMO - Project Management Office

SA - Stadium Agreement

HCA - Host City Agreement

CBF - Confederação Brasileira de Futebol

GECOPA - Grupo Executivo da Copa

CGCOPA - Comitê Gestor da Copa

MANAUSCULT - Fundação Municipal de Cultura, Turismo e Eventos

EAP – Estrutura Analítica de Projetos

UGP – Unidade Gestora de Projetos

UGP COPA – Unidade Gestora de Projetos da Copa

1 INTRODUÇÃO

A realização da 20ª Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 foi um desafio único, que propiciou a implementação das melhores práticas da gestão de projetos em suas diversas fases, encontradas no portfólio de projetos da FWC, seja através de ferramentas, técnicas e processos do PMBOK, 5ª Edição, (PMI, 2012), seja baseada na abordagem mais ágil, com a combinação da filosofia LEAN e uma gestão flexível e ágil, o APM – Agile Project Management (Highsmith, 2004).

À Prefeitura Municipal de Manaus – PMM, através do Escritório de Gestão de Projetos da Fundação Municipal de Turismo, Cultura e Eventos – ManausCult, coube a responsabilidade de gestão de dez (10) projetos que fizeram parte deste estudo.

1.1 Enquadramento

A consolidação da utilização de práticas de gestão de projetos atingiu sua maturidade na última década, norteadas por adaptações diversas, a fim de atender aos diferentes projetos, de pequena e grande escala, tradicionais, complexos ou ágeis. A adoção de melhores práticas de abordagens diferentes ainda são pouco difundidas, pois tão-somente após análise mais profunda do gestor de projeto é que se possibilita a detecção da necessidade da inserção de abordagens diferentes, ainda na fase de iniciação do gestão de projetos, ora por dificuldade de clareza nos requisitos, ora por alta quantidade de stakeholders, ora por necessidade de responder a mudanças em curtos intervalos de tempo. Esta análise inicial foi necessária na abordagem empregada para cada projeto específico da Copa do Mundo da FIFA do Brasil 2014, do portfólio de projetos incluídos neste trabalho. Gerir projetos de inúmeras naturezas, baseados em requisitos ora da FIFA, ora do Governo Federal ou estadual, ora da Prefeitura de Manaus, requer múltiplas metodologias. As melhores práticas, por exemplo, voltadas aos projetos “tradicionais”, com requisitos claros, âmbito definido, custo e prazo determinados, já no início do processo, são diferentes da gestão de projetos complexos, ainda em alto grau de indefinição de âmbito, requisitos, custo e qualidade, por exemplo.

A oportunidade de participar ativamente na gestão de projetos da Copa do Mundo contribuiu muito para este estudo, pois permitiu identificar diferentes tipos de projetos, realizando assim, em tempo, as adaptações necessárias nas metodologias implementadas para os diferentes tipos de gestão de projetos, baseado nas melhores práticas do Project Management Book Of Knowledge – PMBOK (PMI,2012) e da Agile Project Management – APM (Highsmith, 2004).

Tanto a FIFA, quanto o Governo Federal, Governo do Estado do Amazonas e a Prefeitura Municipal de Manaus estiveram imbuídos da consecução dos projetos, que contribuíram para a realização do gigantesco evento. A implementação destes projetos só possível com o estabelecimento de uma governança com foco no esclarecimento das inter-relações de tarefas e fluxo de informações.

As alterações dinâmicas emergem como soluções ao trabalho que está em andamento. Toda a pesquisa foi baseada no processo de aplicação e observação de seu efeito, com inúmeras inserções de ferramentas e processos para garantir uma eficaz gestão.

1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo principal desta dissertação é desenvolver e implementar uma metodologia para a gestão de projetos que compõem o portfólio de projetos da Prefeitura de Manaus na Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014. Esta metodologia deve permitir gerir projetos tanto com abordagens “tradicionais” como “ágeis”.

1.3 Metodologia do Estudo

A abordagem metodológica de investigação utilizada foi a “action-research” ou Investigação-ação (Bryman, 1989), que definiu como uma abordagem em que o pesquisador e um cliente colaboram no desenvolvimento de um diagnóstico e solução científica de um problema, garantindo que isso irá contribuir para o estoque de conhecimento num domínio empírico particular. De acordo com Thiollent (1996), a Investigação-ação envolve ampla e explícita interação entre pesquisador e pessoas implicadas na situação investigada.

Esta foi a melhor abordagem encontrada pois na função de coordenador de projetos tive oportunidade de observação própria e participação direta em todos os projetos.

As atividades se basearam na pesquisa sobre metodologias de gestão de projetos, na criação de propostas de gestão, na observação participativa e avaliação dos respectivos resultados, num processo iterativo de melhoria contínua.

Com a responsabilidade de gestão dos projetos da FIFA WORLD CUP 2014, além de ente de ligação com o Governo Federal e FIFA, fomos recebendo ao longo do ano de 2013 as diversas demandas a serem realizadas dentro de prazo requerido. Os diversos projetos, de diferentes prazos, âmbitos, custos e quantidade de envolvidos necessitaram a utilização de metodologias customizadas. Analisadas as melhores práticas de gestão, ora baseada em abordagem tradicional (PMBOK 2012), ora baseada em abordagem ágil associada ao pensamento Lean, foram classificados em 2 grupos, tradicional e ágil, a fim de definir os processos, ferramentas e técnicas mais adequadas conforme a abordagem de gestão. Foi elaborada uma matriz de atributos de projetos para a classificação de projetos, e assim, a metodologia de gestão para ambos os grupos.

2 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

2.1 Gestão Tradicional ou Clássica de Projetos

A implementação da gestão de projetos é datada desde a mais remota história, com a construção das pirâmides e outros grandes feitos realizados pela humanidade. Entretanto, uma ênfase metodológica e conceitual maior foi dada nos projetos de defesa americanos, a partir da década de 60. Segundo Kerzner (2002), esta fase foi denominada como FASE I: Gestão Clássica ou Tradicional de Projetos.

A evolução do conceito da gestão de projetos pode ser dividida em 3 fases:

- FASE I (1960-1985): Gestão Clássica ou Tradicional de Projetos;
- FASE II (1985-1993): Fase do Renascimento;
- FASE III (1994- dias de hoje): Fase Moderna de Gestão de Projetos.

A FASE II, conhecida como Fase do Renascimento, elementos como a Gestão da Qualidade Total, Engenharia Simultânea e a Reengenharia modificaram o direcionamento da fase anterior, através do reconhecimento da importância da compactação da programação e do pioneirismo no lançamento de produtos e serviços, a descentralização da tomada de decisão e da autoridade e, por fim, da eliminação de “gorduras” da organização, posicionando-se em direção ao mais enxuto e objetivo.

A FASE III se inicia com o pensamento de maior controle de custos do ciclo de vida do projeto e com a consolidação do padrão do Project Management Institute – PMI.

Criado na Pennsylvania, nos Estados Unidos, em 1969, o PMI foi fundado por cinco voluntários, no intuito de avançar na prática, na ciência e na profissão de gestão de projetos. Em 1983, o primeiro Guia PMBOK surgiu através de um “*white paper*” na tentativa de apresentar uma padronização de práticas de gestão de projetos. A partir de 1996, o Guia PMBOK se apresentou como está atualmente, onde a cada 4 anos foi definido sua atualização, fornecendo diretrizes para a gestão de projetos individuais e definindo conceitos relacionados com a gestão de projetos, além de descrever o ciclo de vida de gestão de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto.

Atualmente, contando com mais de 700.000 associados em 185 países, o PMI lançou em 2012, o Guia PMBOK na sua 5ª edição, composto de 47 processos dispostos em 5 grupos distribuídos em 10 áreas de conhecimento, diferente das edições anteriores, ressaltando o surgimento da 10ª área de conhecimento “Partes Interessadas”.

Os 5 grupos de processos são:

- Grupo de processos de INICIAÇÃO;
- Grupo de processos de PLANEAMENTO;

- Grupo de processos de EXECUÇÃO;
- Grupo de processos de MONITORAMENTO/CONTROLO;
- Grupo de processos de ENCERRAMENTO.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2012), as áreas de conhecimento representam um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gestão de projetos ou uma área de especialização e são denominadas da seguinte forma:

- Gestão de Integração do projeto;
- Gestão de Âmbito do projeto;
- Gestão de Tempo do projeto;
- Gestão de Custos do projeto;
- Gestão de Qualidade do projeto;
- Gestão de Recursos Humanos do projeto;
- Gestão de Comunicações do projeto;
- Gestão de Riscos do projeto;
- Gestão de Aquisições do projeto;
- Gestão de Partes Interessadas do projeto.

Nas melhores práticas do PMI (2012), é destacada o processo de “Identificar Partes Interessadas”, onde o PMI classifica sua relação com o projeto os seguintes integrantes: patrocinador, gestor do projeto, equipa do projeto, clientes, fornecedores, gestores funcionais, o escritório de projetos, gestor de programas e de portfólios.

Na Figura 1, o Guia PMBOK (PMI, 2012) apresenta a relação entre os grupos de processos de gestão de projetos de sua 5ª Edição. Dos quarenta e sete processos (47), temos dois (02) processos no grupo de processos de Iniciação, vinte e quatro (24) processos no planejamento, oito (08) processos de execução, onze (11) no monitoramento e controlo e dois (02) no encerramento. As melhores práticas do PMI (2012) são largamente utilizadas em abordagem da gestão tradicional de projetos.

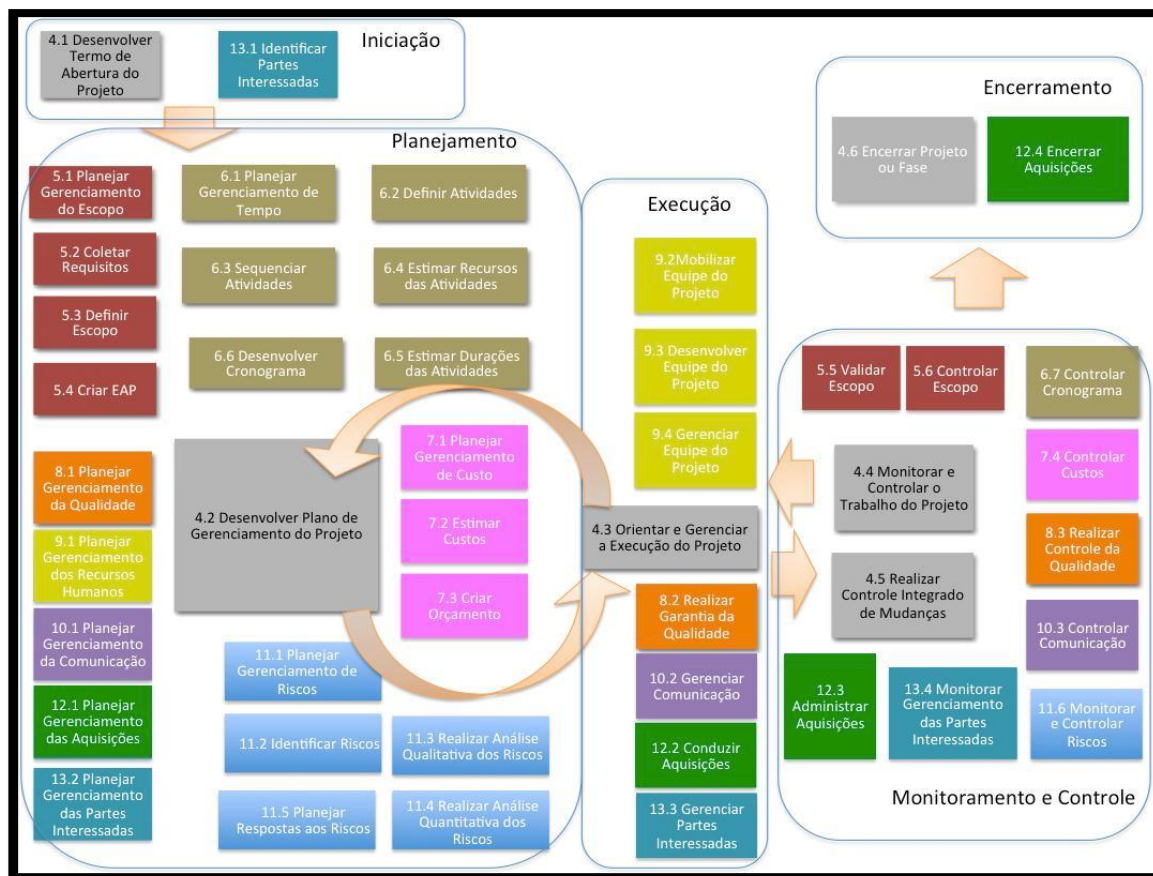


Figura 1 – Relação entre grupos de processos de gestão, PMBOK 5a Edição

2.2 Projetos Complexos

Outra definição bastante difundida na gestão de projetos é da gestão de projetos complexos. Segundo Kerzner (2009), existem diferenças que cercam o projeto complexo e o projeto tradicional, provocando a distinção de definições. Conforme a Tabela 1, são apresentadas as diferenças de atributos de projetos tradicionais e complexos, de forma bem sucinta e direta.

Tabela 1 - Diferenças entre atributos de projetos tradicionais e complexos (Kerzner, 2009)

PROJETOS TRADICIONAIS	PROJETOS COMPLEXOS
A declaração de trabalho é razoavelmente bem definida	A declaração de trabalho é mal definida e possivelmente sujeita às numerosas alterações
A duração do projeto é de 6-18 meses	A duração do projeto pode abranger vários anos
Não são esperadas mudanças impactantes nas premissas ao longo da duração do projeto	As premissas podem e mudarão ao longo da duração do projeto
A tecnologia é conhecida e não vai mudar ao longo da duração do projeto	A tecnologia pode e mudará ao longo da duração do projeto
Pessoas que começaram no projeto permanecerão até a conclusão, incluindo os membros da equipa e o patrocinador	As pessoas que aprovaram o projeto e são parte do comitê de governança podem não estar lá na conclusão
A meta estratégica é relativamente estacionária	A meta estratégica é móvel
Apenas alguns intervenientes	Múltiplos intervenientes

Além das diferenças de atributos, Kerzner (2009) classifica ainda as diferenças de gestão dos diferentes tipos de projetos: tradicionais e complexos, conforme.

Tabela 2 - Visão diferenciada entre gestão de projetos tradicionais e projetos complexos

PROJETOS TRADICIONAIS	PROJETO COMPLEXOS
Patrocínio de uma única pessoa	Governança de um comitê
Possivelmente um único stakeholder	Múltiplos stakeholders
Tomadas de decisões de projeto	Tomada de decisões de projeto e de negócio
Sistemas rígidos de EPM	Sistemas de EPM flexíveis ou fluidos
Relatórios periódicos	Relatórios em tempo real
Sucesso definido pela tríplece restrição	Sucesso definido pela competição entre as restrições e o valor de negócio
KPIs são derivados das EVMS	São utilizados apenas KPIs orientados para valor de negócio
A relação com gestão de stakeholder não é crítica	A relação com os stakeholders é crítica

O PMI lançou o “Navigating Complexity: a practice guide” no intuito de apresentar um guia de práticas para identificar abordagens úteis integradas aos seus atuais padrões de fundacionais. Em 2013, pesquisas encomendadas pelo PMI no “Pulse of Profession in deep report” identificaram ações e competências para enfatizar a complexidade de projetos. Foram levantados três (03) práticas necessárias: implementar uma governança, contemplando papéis e responsabilidades claros, além da prestação de contas da alta administração contemplando uma transparência capaz de permitir uma rápida tomada de decisão em todos os níveis; identificação do perfil apropriado do gestor de projetos e de elementos chave do projeto, a fim de permitir uma melhor capacidade de lidar com conflitos do dia-a-dia do decorrer do projeto, que em alguns casos, são tão significativos quanto questões técnicas pertinentes ao projeto; por fim, a terceira prática necessária num ambiente de projeto complexo é o foco na gestão de mudança, não se tratando apenas do impacto que o resultado do projeto pode acarretar ao seu grau de sucesso, mas também as mudanças que irão ocorrer no âmbito do próprio projeto. Neste caso, há a certeza de mudanças de âmbito no transcorrer do projeto que será absorvida e adaptada em função do sucesso do projeto.

No “Navigating Complexity: a practice guide”, lançado em 2014, a complexidade é definida como uma característica do programa, do projeto ou de seu ambiente que seja difícil de ser gerenciado devido ao comportamento humano, ao comportamento sistêmico e à ambiguidade”. De uma forma geral, podemos caracterizar um projeto complexo como possuindo características de sistemas adaptativos, onde os elementos que compõem esse projeto (requisitos, âmbito, stakeholders, equipa, cronograma, orçamento, dentro outros) interagem entre si e com o ambiente, num constante feedback e evolução, tornando o ambiente do projeto dinâmico (não linear) e mais incerto.

2.3 Gestão Ágil de Projetos

O termo “agilidade” surgiu em 1991, graças a um conjunto de pesquisadores do Instituto Iacocca da Universidade de Lehigh (Yusuf et al., 1999). Desconsiderando a hipótese de que o conceito de agilidade possa ser mais antigo ainda, desde 1991 sua evolução alcançou outras áreas. Primeiro na manufatura, depois no nível estratégico e organizacional, até ser difundido na área de gestão de projetos (GP) a partir de 2001.

O modelo teórico apresentado pelos pesquisadores possui basicamente duas dimensões: flexibilidade e velocidade. O argumento está embasado na seguinte hipótese: para se conseguir maiores níveis de agilidade é preciso desenvolver flexibilidade e maior velocidade nas práticas de gestão de projetos. Nesse contexto uma prática inclui o uso de uma ou mais técnicas ou ferramentas para sua execução (PMBOK®, 2008). De acordo com Eder et al. (2010), a definição do termo agilidade é: *“... a habilidade de se adquirir velocidade e flexibilidade na gestão de projetos por meio da adoção de práticas de gestão adequadas ao ambiente e tipo de projeto”*.

É importante ressaltar a necessidade de desenvolver uma ferramenta capaz de mensurar os ganhos em agilidade nas empresas que adotam uma metodologia de gestão de projetos, seja ela baseada na teoria ágil, ou tradicional. Não basta apenas fazer uso de métodos qualitativos para mensurar os ganhos em agilidade. É necessário utilizar medidas quantitativas e objetivas, utilizando, por exemplo, dados de tempo e custo, dentre outros.

Existem inúmeras definições do termo AGILIDADE, retratadas por especialistas, seja no segmento de manufatura e organização, seja no segmento de desenvolvimento de software e gestão ágil de projetos, que é o nosso caso, conforme Eder et al., (2010) a seguir na Tabela 3. Highsmith (2004) foca na resposta às mudanças, Boehm e Turner (2004) direciona na adaptação e lições aprendidas, Augustine (2005), de forma abrangente, resalta a entrega de valor em face à imprevisibilidade do projeto, Mafakheri, Nasiri e Mousavi (2008) aborda a capacidade de se adaptar às necessidades dos patrocinadores e Qumer, Henderson-Sellers (2008) considera a flexibilidade de adaptação e o uso das Lições Aprendidas como base para o conhecimento.

Tabela 3 - Definição de agilidade (Eder, 2010)

Área	Autor	Definição de agilidade
Gestão ágil de projetos/desenvolvimento de software	Highsmith (2004)	Habilidade/capacidade para criar e responder às mudanças, a fim de obter lucro em um ambiente de negócios turbulento. Agilidade é a habilidade de equilibrar flexibilidade e estabilidade
	Boehm e Turner (2004)	Aplica a memória e a história para se ajustar a novos ambientes, reagir e adaptar, aproveitar de oportunidades inesperadas e atualizar a base de experiências para o futuro
	Augustine (2005)	Habilidade/capacidade de entregar valor para o cliente enquanto lidando com o dinamismo e a imprevisibilidade do projeto por meio de reconhecimento e adaptação às mudanças. É a capacidade de equilibrar estabilidade e flexibilidade, a ordem com o caos, o planejamento à execução, com a exploração de otimização e controle de velocidade para entregar valor ao cliente de forma confiável em face da incerteza e mudança.
	Mafakheri, Nasiri e Mousavi (2008)	Habilidade/capacidade de um projeto para responder a um ambiente de mudança de forma efetiva. Isso pode incluir a capacidade de um projeto de se adaptar para o dinamismo que existe nas necessidades dos patrocinadores e das mudanças tecnológicas.
	Qumer, Henderson-Sellers (2008)	Habilidade/capacidade de uma pessoa sensível, que apresenta flexibilidade para acomodar o esperado ou mudanças inesperadas rapidamente, em um ambiente dinâmico e atualizado aplica prévio conhecimento e experiência para aprender.
Manufatura e organização	Dove (1999)	Habilidade/capacidade de gerir o conhecimento de forma eficaz. Habilidade/capacidade de uma organização para prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança.
	Voruka e Flidner (1998)	Habilidade/capacidade de produzir e comercializar com sucesso um amplo leque de baixo custo, produtos de alta qualidade com curtos prazo de entrega, em diferentes tamanhos de lotes, que proporcionam maior valor agregado aos clientes individuais através de uma adaptação.
	Gunasekaran (1999)	Habilidade/capacidade de sobreviver por reagir rapidamente e eficazmente à mudança dos mercados, impulsionada pelos clientes através de produtos e serviços.
	Zhang e Sharifi (2000)	Habilidade/capacidade das empresas para lidar com mudanças inesperadas, para sobreviver às ameaças precedentes a partir do ambiente de negócios a para aproveitar as mudanças como oportunidades.
	Narasimhan, Swink e Kim (2006)	Habilidade/capacidade de alterar estados de operação eficiente em resposta às demandas de incerteza e mudança que lhe são colocadas.
	Meredith e Francis (2000)	Habilidade/capacidade de organização para ganhar vantagem competitiva de forma inteligente, rápida e aproveitar as oportunidades de forma proativa, reagindo às ameaças.
	Shernhiy, Karwowski e Layer (2007)	Habilidade/capacidade de responder para ajustar e reagir às mudanças.
	Yusuf et al. (1999)	Aplicação com sucesso de elementos como velocidade, flexibilidade, inovação e qualidade para integração de recursos que sejam reconfiguráveis e melhores práticas para entregar produtos e serviços de valor em um ambiente competitivo de constante mudança.
	Goldman et al (1995)	É uma resposta rápida para os desafios do negócio para obter resultados de valor em mercados globais com rápidas mudanças, segmentação contínua buscando entregar produtos e serviços customizados ao cliente, com alta qualidade e desempenho.

2.3.1 APM (Agile Project Management)

A Gestão Ágil de projetos ou Agile Project Management (APM) baseia-se nos princípios e valores do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, Beck (2001), ampliando sua abrangência, além do segmento de desenvolvimento de software para todos os segmentos que necessitavam de uma visão mais ágil de gestão de projetos.

Chin (2004) afirma que em projetos que envolvem tecnologia, balancear os requisitos de gestão clássica de projetos e as necessidades de uma equipa altamente capacitada e criativa é mais uma arte que uma ciência. A explosão do uso de ferramentas e técnicas da gestão ágil se seguiu a partir de que a gestão clássica ou tradicional de projetos apresenta restrições e ao se aproximar do limiar de sua abrangência, as restrições se tornam mais visíveis e seu desempenho, menos efetivo, segundo Chin (2004). Assim, ele propõe a criação de um novo modelo e não uma simples expansão da Gestão Clássica de Projetos, aplicável a ambientes voláteis e desafiadores, sujeitos a mudanças frequentes, em que o processo prescritivo e padronizado não mais se adequa (Chin, 2004; Highsmith, 2004).

Conforme explanado, Highsmith (2004) afirma que a Gestão Ágil de Projetos se desprende da premeditação, fortemente ligada ao alto nível de planejamento de tarefas e atividades, e busca o desenvolvimento da visão do futuro e da capacidade de exploração.

São **5 os Objetivos principais** da Gestão Ágil de Projetos, conforme Highsmith (2004):

- **Objetivo 1** - Inovação contínua - entrega de produtos que atendam aos requisitos dos clientes e agreguem valor do negócio. A ideia da inovação é associada a ambientes organizacionais cuja cultura estimule ao autogestão e autodisciplina;
- **Objetivo 2** - Adaptabilidade do produto – os produtos desenvolvidos devem não só oferecer valor ao cliente no presente, como permanecer adaptável às novas necessidades no futuro;
- **Objetivo 3** - Tempos de entrega reduzidos – direcionamento previsto, foco e capacidade técnica da equipa são fundamentais para a redução dos prazos de desenvolvimento de produtos visando melhor aproveitamento das oportunidades de mercado e um melhor retorno sobre investimento;
- **Objetivo 4** - Capacidade de adaptação do processo e das pessoas – formação de equipas cujos integrantes estejam confortáveis com mudanças e que não as enxerguem como obstáculos e sim como desafios de um ambiente dinâmico; estabelecimento de processo que respondam rapidamente às alterações do negócio;
- **Objetivo 5** - Resultados confiáveis - entrega de produtos do valor ao cliente, garantindo a operação, o crescimento e aumento da lucratividade da empresa.

Highsmith (2004) define a Gestão Ágil de Projetos como um conjunto de valores, princípios e práticas que auxiliam a equipa de projeto a entregar produtos e serviços de valor em um ambiente desafiador. Os princípios apresentam a razão da Gestão Ágil de Projetos e as práticas exprimem sua realização. Ele diz ainda que a Gestão Ágil de Projetos é considerada mais uma atitude que um processo, mais um ambiente que uma metodologia.

Ele cita ainda os **4 Valores centrais** da Gestão Ágil de Projetos, que se constituem em:

- Respostas às mudanças são mais importantes que o seguimento de um plano;
- Entrega de produtos está acima da entrega de documentação;
- Priorização da colaboração do cliente sobre a negociação de contratos;
- Indivíduos e suas interações são mais importantes que os processos e ferramentas.

Sobre o primeiro valor, Highsmith (2004) menciona que não se trata apenas de absorver pequenas alterações de âmbito, prazo ou custo, e sim de dar abertura à mudança completa de planos, requisitos, tecnologia e arquitetura no decorrer do projeto.

Sobre o segundo valor, Highsmith (2004), ao estabelecer prioridade da entrega de produtos frente à preparação de documentação, argumenta que não se trata de menosprezar a importância da documentação, e sim de assumir que os resultados só podem ser avaliados pela equipa de projeto e pelo cliente quando algo de concreto é apresentado, ou seja, quando se tem um produto em operação. Defende ainda a manutenção de um patamar mínimo e suficiente de documentação para auxiliar o processo de comunicação e colaboração, propiciar a transferência de conhecimento, preservar a informação histórica, servir de base para a melhoria de produtos e processos e, algumas vezes, atender aos requisitos legais.

Sobre o terceiro valor, Highsmith (2004) pressupõe o estabelecimento de uma parceria entre o cliente e a equipa do projeto, com papéis e responsabilidades definidas, sem disputas contratuais. Mesmo assim, exalta o papel do cliente e o coloca como um indivíduo ou grupo de indivíduos que usa os produtos ou serviços para gerar valor ao negócio.

Sobre o quarto valor, Highsmith (2004) diz que os processos servem como guias ou trilhas e as ferramentas são utilizadas para melhorar a eficiência. Ele enaltece as qualificações das pessoas na produção de resultado, através das ferramentas e processos e cita os **6 Princípios** que norteiam sua aplicação da Gestão Ágil de Projetos.

- **Princípio 1** – Entregar valor ao cliente;
- **Princípio 2** – Gerar entregas iterativas e baseadas em funcionalidades;

- **Princípio 3** – Buscar a excelência técnica;
- **Princípio 4** – Encorajar a exploração;
- **Princípio 5** – Construir equipas adaptativas (auto organizadas e autodisciplinadas);
- **Princípio 6** – Simplificar.

Conforme Highsmith (2004), os processos da Gestão Ágil de Projetos se conceitua na agilidade e quando tratamos de operações contínuas e repetitivas, processos prescritivos são plenamente justificáveis. Ainda mais num ambiente dinâmico e volátil, como encontrado na Copa do Mundo, a estrutura de processos deverá ser orgânica, adaptativa e altamente flexível.

Um projeto que requer uma gestão ágil possui uma etapa inicial, seguida por ciclos ou iterações. A cada ciclo é feito um novo planejamento de âmbito, prazo, custo e qualidade, buscando a entrega dos produtos, permitindo incrementos de funcionalidades conforme a necessidade do negócio, até chegar ao término do projeto, após as várias iterações, propiciando o aprendizado contínuo.

A Gestão Ágil de Projetos está estruturada em cinco fases, conforme Highsmith (2004):

- **VISÃO:** compreendendo na determinação do produto e do âmbito do projeto, na identificação das partes interessadas do projeto e na definição de suas tarefas;
- **ESPECULAÇÃO:** engloba a identificação dos requisitos iniciais, definição das atividades, desenvolvimento do plano de projeto, incorporação de estratégias para mitigação de riscos e estimativas de custos. Nesta fase, é realizado o planejamento preliminar, acompanhado dos planejamentos específicos a cada iteração;
- **EXPLORAÇÃO:** corresponde à entrega dos produtos planejados, através da gestão de recursos e do plano de gestão de riscos. As entregas são realizadas através dos incrementos de funcionalidades do produto e divididas entre ciclos do projeto;
- **ADAPTAÇÃO:** compreende na revisão das entregas, na análise da situação atual e na avaliação de desempenho da equipa e do projeto, para eventual adaptação. Nesta fase é realizada as avaliações do realizado x planejado, principalmente em cima dos requisitos e informações utilizadas a fim de identificar as mudanças necessárias;
- **ENCERRAMENTO:** esta fase se refere ao encerramento do projeto, a coleta de “Lições Aprendidas”.

Conforme Highsmith (2004), a Figura 2 apresenta a relação entre as fases de Gestão de Projetos Ágeis, compreendendo em VISÃO, ESPECULAÇÃO, EXPLORAÇÃO, ADAPTAÇÃO e ENCERRAMENTO.

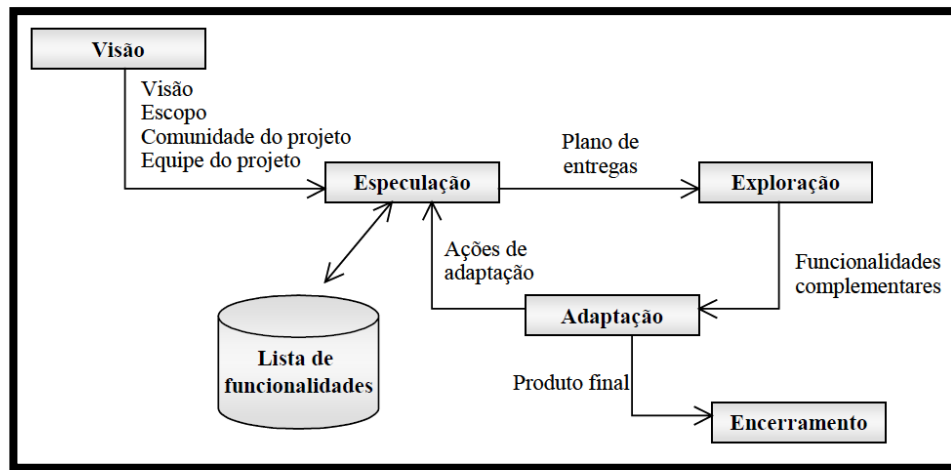


Figura 2 - Modelo de Gestão de Projetos Ágeis, adaptado de Highsmith (2004)

A fase VISÃO identifica “o que fazer” e “como fazer o trabalho”. Esta fase compreende em 4 categorias: Visão do Produto, Âmbito do Produto, Comunidade do Projeto e Abordagem, com suas respectivas práticas, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Fase VISÃO (Highsmith,2004)

Categoria	Prática	Descrição
Visão do produto	Visão do produto e “declaração de elevador”	Desenvolvimento de um conceito de alto nível do produto do projeto, de uma forma concisa e visual, com a utilização de um texto simples, garantindo a uniformidade de entendimento e de discurso entre todos os envolvidos no projeto
	Arquitetura do produto	Desenvolvimento de uma arquitetura técnica do produto, que facilite a exploração e assegure um direcionamento à condução dos trabalhos e à organização da equipe de projeto, visando ao atendimento das expectativas dos clientes
Escopo do projeto (objetivos e restrições)	Folha de dados do projeto	Elaboração de um documento que sumaria os pontos-chave do projeto em termos de escopo, prazo, custos, recursos, qualidade e riscos
Comunidade do projeto	Escolha das pessoas certas	Montagem da equipe do projeto e definição de sua organização, buscando sempre atrair e selecionar os melhores talentos
	Identificação dos participantes	Identificação de todas as partes interessadas no projeto, de forma a melhor entender e gerenciar suas expectativas
	Interface entre a equipe do cliente e a equipe do projeto	Estabelecimento do processo de colaboração entre a equipe do projeto e a equipe do cliente
Abordagem	Adaptação de processos e práticas	Definição de uma estrutura de processos e práticas com base em uma estratégia de auto-organização, que estabelece a forma de trabalho em conjunto da equipe do projeto

Highsmith (2004) explica que a FASE ESPECULAÇÃO é aquela que se elabora o plano de entregas do projeto com o entendimento pleno da equipa do projeto. A “especulação” é assim denominada por causa do alto número de incertezas e de mudanças. Com as especificações do produto, levantadas e analisadas, riscos e padrão de qualidade, restrições e marcos dos projetos, conclui-se a FASE ESPECULAÇÃO, que se distribui em 2 categorias, Estrutura Analítica do Produto e Planejamento de Entregas, conforme Tabela 5 - Fase ESPECULAÇÃO:

Tabela 5 - Fase ESPECULAÇÃO (Highsmith,2004)

Categoria	Prática	Descrição
Estrutura analítica do produto	Lista de funcionalidades do produto	Expansão da visão do produto, através da definição de seus requisitos, gerando uma lista de funcionalidades do produto
	Cartões de funcionalidades	Criação de um documento padrão para o registro das funcionalidades e requisitos do produto e das estimativas de prazo para seu desenvolvimento
	Cartões de requisitos de desempenho	Documentação dos requisitos de desempenho e operação do produto a ser entregue
Planejamento das entregas	Plano de entregas, marcos e iterações	Desenvolvimento de um plano que apresente o caminho a ser seguido pela equipe de projeto para entregar o produto do projeto, de acordo com os objetivos de escopo, prazo e restrições delineadas na Folha de Dados do Projeto. São planejados vários ciclos ou iterações para refinamento do produto do produto final do projeto

A FASE EXPLORAÇÃO apresenta a Entrega dos produtos, a cada ciclo do projeto, a carga de trabalho do projeto, a mitigação de riscos e o emprego das práticas. Esta fase está dividida em 3 categorias: Entrega segundo os objetivos, Práticas e técnicas e Comunidade do Projeto, conforme Tabela 6 - Fase EXPLORAÇÃO:

Tabela 6 - Fase EXPLORAÇÃO (Highsmith,2004)

Categoria	Prática	Descrição
Entrega segundo os objetivos	Gerenciamento da carga de trabalho	Atribuição da responsabilidade pelo gerenciamento das atividades do dia-a-dia, necessárias para a entrega das funcionalidades a cada iteração, aos próprios integrantes da equipe de projeto
Práticas técnicas	Mudanças de baixo custo	Redução dos custos das mudanças ao longo das diferentes fases do ciclo de vida do produto, alinhada à necessidade de entrega de valor ao cliente "hoje", mas com vistas ao futuro
Comunidade do projeto	Aconselhamento e desenvolvimento da equipe	Desenvolvimento contínuo das competências, habilidades e domínio técnico e de negócio dos integrantes da equipe de projeto, enfatizando a autodisciplina e o espírito de equipe
	Reuniões diárias de integração da equipe de projeto	Realização de reuniões de integração com a equipe de projeto visando a coordenação diária das atividades do projeto
	Decisões participativas	Fornecimento à comunidade do projeto de práticas específicas para entender, analisar e/ou tomar decisões ao longo do projeto
	Interações diárias com o cliente	Realização de reuniões ou interações diárias com o cliente para garantir que os esforços do projeto sejam executados de forma a atender às suas expectativas

A FASE ADAPTAÇÃO, segundo Highsmith (2004), é a fase em que os feedbacks são efetivados para validação das hipóteses assumidas. Conforme o progresso do projeto, a necessidade de mudanças é constante, em face das incertezas dos requisitos coletadas no início do projeto. Nesta fase, somente uma única prática, com sub-práticas reunidas, a Revisão do Projeto/Produto/ Equipa e ações de adaptação, conforme:

Tabela 7 - Fase ADAPTAÇÃO (Highsmith,2004)

Prática	Descrição	Sub-prática
Revisão do produto / projeto / equipe e ações de adaptação	O objetivo desta prática é garantir que o <i>feedback</i> constante e o aprendizado de alto nível ocorram em todas as dimensões do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de foco com cliente - Revisões técnicas - Avaliação do desempenho da equipe do projeto - Relatório de progresso do projeto - Acompanhamento do escopo e do valor do trabalho realizado²⁴ a cada iteração - Acompanhamento do cronograma de cada iteração - Acompanhamento dos custos e da utilização dos recursos (custo estimado ao término do projeto) - Acompanhamento da qualidade do produto do projeto - Informação à equipe do projeto - Ações de adaptação

Por fim, Highsmith (2004) apresenta a FASE ENCERRAMENTO, que se constitui tanto como uma fase como uma prática. Possui algumas atividades que atendem ao desempenho da equipa, como a CELEBRAÇÃO, que reconhece os integrantes da equipa no trabalho do projeto e encerra propriamente dito a projeto. Outra atividade condiz com a Entrega da Documentação Final, relatórios financeiros e administrativos necessários à instituição e a coleta das Lições Aprendidas.

2.3.2 Projetos Ágeis e o Lean Thinking

O termo Lean tem origem num projeto de investigação do MIT (Womack,1990) que cunha o termo como uma das principais características da indústria do Japão. Partindo da indústria, os conceitos Lean Manufacturing se referem a um conjunto de técnicas e ferramentas que identificam e combatem desperdícios – “muda”- em japonês. Essas técnicas e ferramentas seguem três princípios: ciclos curtos, foco total na qualidade e Kaizen e são agrupadas em torno de Tecnologia (fluxo estruturado de manufatura, lotes pequenos de produção, redução do tempo de setup e adequação ao uso), Pessoas (envolvimento total, controlo mediante a visibilidade e foco total na qualidade) e por fim, Sistemas (nível de carga/balanceamento de fluxo, manutenção preventiva, parceria com fornecedores, e sistemas puxados (Pull systems) controlados por Kanbans.

Numa outra perspectiva do Lean no sistema Toyota de produção, em vez de se focar na redução do “muda”, a ênfase é colocada no nivelamento do fluxo e redução de desequilíbrios (“mura”) mediante o nivelamento de produção, puxar a produção usando Kanbans e ferramentas de nivelamento.

No entanto, saindo da seara industrial, nos vemos frente a frente com projetos que necessitam de agilidade em ambientes menos previsíveis, nos quais a demanda é volátil e os requisitos para a variedade são mandatórios. O Lean funciona melhor quando há alto volume, baixa variedade e demanda previsível.

Conforme Oehmen (2012), “...o *Lean Thinking* e *Agile* são dois conceitos diferentes, mas complementares. Há um valor no reconhecimento das diferenças para assegurar que ambos os conceitos podem trabalhar em harmonia...”.

Conforme Rico (2009), é possível associar valores ágeis, princípios Lean, práticas Lean e ágeis e princípios de fluxo. Observamos, através da Tabela 8, que as práticas se entrelaçam com total absorção. Permitir autoridade à equipa do projeto, comunicação coesa entre os integrantes, visualização dinâmica e ampla, rápido “feedback”, constante replanejamento frente às já esperadas mudanças.

Tabela 8 - Agile x Lean pillars x principles (Rico, 2009, pp.9)

Agile Values	Lean Pillars	Lean Principles	Lean & Agile Practices	Flow Principles
Empowered Teams	Respect for People	Relationships	<ul style="list-style-type: none">• Customer relationships, satisfaction, trust, and loyalty• Team authority, empowerment, and resources• Team identification, cohesion, and communication	Decentralization
Customer Collaboration		Customer Value	<ul style="list-style-type: none">• Product vision, mission, needs, and capabilities• Product scope, constraints, and business value• Product objectives, specifications, and performance	Economic View
		Value Stream	<ul style="list-style-type: none">• As is policies, processes, procedures, and instructions• To be business processes, flowcharts, and swim lanes• Initial workflow analysis, metrication, and optimization	WIP Constraints & Kanban
Iterative Delivery	Continuous Improvement	Continuous Flow	<ul style="list-style-type: none">• Batch size, work in process, and artifact size constraints• Cadence, queue size, buffers, slack, and bottlenecks• Workflow, test, integration, and deployment automation	Control Cadence & Small Batches
Responding to Change		Customer Pull	<ul style="list-style-type: none">• Roadmaps, releases, iterations, and product priorities• Epics, themes, feature sets, features, and user stories• Product demonstrations, feedback, and new backlogs	Fast Feedback
		Perfection	<ul style="list-style-type: none">• Refactor, test driven design, and continuous integration• Standups, retrospectives, and process improvements• Organization, project, and process adaptability/flexibility	Manage Queues/ Exploit Variability

Quando Rico (2009) compara conceitos fundamentais e princípios Lean, valores e princípios do Manifesto Ágil, podemos imediatamente visualizar paralelos entre os conceitos, tais como: valorizar os clientes, entender os valores dos clientes, otimizar e executar processos para maximizar o valor do cliente, traçando uma linha coincidente entre os valores ágeis e os princípios LEAN, que compreendem em interações e indivíduos sobre processos e ferramentas, colaboração do usuário sobre negociações de contratos, resposta às mudanças acima do simples andamento do projeto, conforme Figura 3.

Fundamental Concept	Lean Principle	Agile Manifesto Values	Agile Manifesto Principles
Value people	6. Respect the people in your program	1. Individuals and interactions over processes and tools	5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
Understand customer value	1. Capture the value defined by the customer stakeholders	3. Customer collaboration over contract negotiation	1. Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
Optimize and execute processes to maximize customer value	2. Map the value stream and eliminate waste 3. Flow the work through planned and streamlined value-adding steps and processes 4. Let customer stakeholders pull value 5. Pursue perfection in all processes	2. Working software over comprehensive documentation 4. Responding to change over following a plan	2. Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage. 3. Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference for the shorter timescale. 4. Business people and developers must work together daily throughout the project. 6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation. 7. Working software is the primary measure of progress. 8. Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely. 9. Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility. 10. Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential. 11. The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams. 12. At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Figura 3 - Comparativo entre princípio ágil e Lean (Lean-Enablers, 2012, pp.96)

Fazendo um paralelo de equivalência com as melhores práticas de gestão de projetos, temos:

- **Definir o que é valor** equivale a definir o âmbito com clareza, especialmente a especificação do âmbito a ser produzido, de forma a atender as necessidades do cliente e evitando o que os americanos chama de Goldplating (“Dourar a pílula”. Entregar mais do que o necessário).
- **Identificar o fluxo de criação de valor** equivale a fazer um bom planejamento executivo, criando uma estratégia de execução do projeto que seja a melhor possível.
- **Eliminar os desperdícios na criação de valor** equivale a fazer uma boa execução do projeto, com especial atenção para as questões de qualidade.
- **Produzir apenas aquilo que é demandado** equivale a fazer certo, da primeira vez aquilo que está especificado no âmbito (e certificar-se de que a definição do âmbito está clara tanto em termos quantitativos quanto qualitativos).
- **Aplicar uma filosofia de melhoria contínua** equivale a definir no plano de qualidade um plano de melhoria contínua.

Ou seja, essas práticas perpassam por todas as áreas de conhecimento da abordagem de gerenciamento tradicional, estruturando um plano de projeto, baseado em práticas Lean.

2.3.3 Diferenças entre o projeto Tradicional e o projeto Ágil

O PMI buscou, através do Guia PMBOK e de outros guias, tais como: *The Standard for Program Management*, *The Standard for Portfolio Management*, *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3®) conceitos fundamentais, processos, ferramentas e técnicas para fornecer embasamento

para a profissão de gestão de projetos. Entretanto, quando se necessita escolher ou mesmo adaptar uma abordagem, com ferramentas e técnicas, a habilidade surge conforme a experiência do gestor de projetos, que não encontra base de informações nos guias do PMI acerca do assunto. Sendo assim, o PMI lançou o estudo *Navigating Complexity: a practice guide* (PMI, 2013), que fornece o suporte necessário para orientar na escolha da abordagem de adaptação de processos, ferramentas e técnicas para os diferentes tipos de projetos, neste universo de projetos complexos. Um estudo patrocinado pelo PMI (CICMIL, 2009), identificou implicações sobre a teoria da complexidade sobre a teoria de gestão de projetos, demonstrando as deficiências constatadas na abordagem tradicional dada à gestão de projetos. O que realmente é necessário e o que deve ser empregado aumentou a distância entre a gestão de projetos teórico e o prático. A robotização de gestores de projeto no ato de, simplesmente, empregar as práticas recomendadas pelo guia, em todo tipo de projeto, foi detectada pelo estudo, demonstrando a dificuldade em se elaborar metodologias adaptadas a cada tipo diferente de projeto. Pesquisas patrocinadas pelo PMI, intituladas *Pulse of the Profession™ in deep report*, realizadas em 2010, 2013 e 2014, demonstram que “...Organizações que são extremamente ágeis, ligeiras e capazes de responder rapidamente à dinâmica do mercado concluem mais de suas iniciativas estratégicas com sucesso do que as organizações mais lentas, menos ágeis (69 por cento versus 45 por cento). Mas apenas 15 por cento das organizações informam ter alta agilidade organizacional...”. Cita ainda que “... O resultado final é que uma falta de agilidade organizacional diminui significativamente o sucesso de projetos e iniciativas estratégicas...”. Na mesma pesquisa Pulse de 2014, revela que “...as organizações com alto alinhamento dos projetos à estratégia da organização são significativamente mais prováveis de serem altamente ágeis (23 por cento versus 5 por cento) ...”. Além disso, as organizações com elevada agilidade organizacional informam não apenas mais projetos bem-sucedidos, mas também mais iniciativas estratégicas bem-sucedidas (69 por cento comparado com 45 por cento entre organizações com baixa agilidade organizacional). Apesar disso, apenas 15 por cento informam elevados níveis de agilidade organizacional, sugerindo que as organizações não estão preparadas para adaptar-se a mudanças no complexo ambiente de mercado atual e mudanças nas demandas e expectativas dos consumidores. A lacuna causada pela falta de agilidade e alinhamento estratégico deixa as organizações incapazes de tirar vantagem do crescimento econômico moderado esperado, de reagir a mudanças estratégicas em expectativas e demandas dos clientes e de mitigar dólares perdidos do projeto.

Conforme Tabela 9, Spundak (2014) apresenta as diferenças entre abordagens de gestão de projetos tradicional e ágil, demonstrando ainda mais as principais diferenças que acarretariam o sucesso ou não de sua gestão.

Tabela 9 - Diferenças de GP Tradicionais e Ágeis (adaptado de Spundak, 2014)

Características	Abordagem tradicional	Abordagem ágil
Requerimentos	Requerimentos iniciais claros e baixa taxa de mudanças	Criativa, inovadora, falta de clareza de requerimentos
Usuários	Não envolvidos	Colaboração frequente
Documentação	Documentação formal requerido	Conhecimento tácito
Tamanho do projeto	Grandes projetos	Pequenos projetos
Apoio da organização	Utilização de processos existentes; grandes organizações	Expertise na gestão ágil
Criticidade do sistema	Sérias consequências caso ocorra falha do sistema	Sistema não é crítico
Plano de projeto	Linear	Complexo; iterativo

O objetivo da metodologia de gestão de projetos é aumentar a probabilidade de sucesso entrega do projeto (Chin & Spowage, 2010). Da mesma forma, Chin e Spowage (2010) incluem como os tipos de elementos da metodologia de gestão de projetos, processos, ferramentas, técnicas, melhores práticas e valores. A decisão que a escolha dos elementos deve ser antes de tudo baseada nas características específicas de cada projeto e características organizacionais, mas também poderia ser baseada na experiência do gestor do projeto.

Spundak (2014, pp. 946) afirma ainda que “... portanto, para responder plenamente a questão de como a metodologia pode ser projetada para o projeto específico, o desafio é definir quais as características do projeto são importantes para essa decisão. Além disso, o desafio é definir a metodologia de gestão que podem ser baseadas em diferentes abordagens de gestão de projetos, e é altamente customizável a cada projeto dentro do contexto organizacional específico. Para esse efeito, seriam necessários para olhar o nível de elementos de metodologia utilizada para construir uma metodologia específica.” Highsmith (2004) compara a Gestão de projetos tradicionais e a Gestão Ágil, criando um paralelo entre os grupos de processos do PMI e as fases do APM, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Grupos de processo do GP tradicional versus fases do APM (Highsmith,2004)

Grupo de processos de gestão Clássica de projetos	Fases de gestão ágil de projetos
Iniciação: autorização de um novo projeto ou fase e definição do âmbito preliminar do projeto	Visão; Determinação da visão do produto e do âmbito inicial do projeto
Planejamento: Planejamento integral e detalhado do projeto	Especulação: Desenvolvimento de um plano inicial do projeto, seguido por planejamentos individuais de cada iteração
Execução: Execução do plano do projeto	Exploração: Entrega de funcionalidades/produtos previstos a cada ciclo
Monitoramento e controle: ênfase no controle do progresso dos trabalhos e no controle e gestão de mudanças para minimizar os impactos do projeto	Adaptação: Revisão dos resultados entregues e abertura para adaptação de âmbito, visando atendimento aos novos requisitos do negócio
Encerramento: formalização do aceite final	Encerramento: aceites do cliente a cada ciclo ou iteração e formalização do encerramento do projeto ao final dos trabalhos

3 FWC BRASIL 2014 EM MANAUS– ESTRUTURA ORGANIZATIVA

A *Fédération Internationale de Football Association (FIFA)* é uma associação de caráter privado composta por 209 federações nacionais de futebol. A Copa do Mundo FIFA é o seu principal evento e se realiza desde o ano de 1930, de quatro em quatro anos.

A 20ª Edição denominada Copa do Mundo FIFA do Brasil 2014™ foi realizada no período de 12 de junho até o dia 13 de julho de 2014, com 32 seleções de diversos continentes e regiões, dentre os quais: Europa, Ásia, África, Oceânia, América do Sul e por fim, representantes de América do Norte e Central. No Brasil, as partidas foram realizadas em 12 capitais, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Manaus, Curitiba, Fortaleza, Recife, Salvador, Natal e Cuiabá.

A última Copa do Mundo da FIFA foi realizada no Brasil em 1950. Na época, os requisitos eram mínimos, baseados tão somente na capacidade de cada sede em construir estádios, sem tantos conceitos de âmbito e qualidade quanto as “arenas multiuso” do novo milênio. Atualmente, as questões decisivas de realizar uma FWC (FIFA World Cup) são cercadas por inúmeros manuais com obrigações, direitos e requisitos para atendimento do padrão FIFA. A realização da FIFA World Cup corresponde a cerca de 85% de suas receitas. Daí a origem do atual preciosismo exacerbado, tanto na FWC 2010 na África do Sul e na FWC Brasil 2014, de atendimento aos requisitos, baseados em documentos encaminhados às sedes após assinatura de contrato. No Brasil, as exigências demandadas esbarravam na legislação tributária e fiscal, além da mais enraizada tradição do país, do atraso na entrega de projetos. Dentre os documentos repassados a Manaus, como uma das sedes do evento, destacam-se os seguintes:

1. Host City Agreement – HCA;
2. Stadium Agreement – SA;
3. FIFA Fan Fest Requirements;
4. Lei Federal nº 12.663/12;
5. Plano Estratégico do Governo Federal;
6. Diretrizes de Governo do Amazonas;
7. Plano Estratégico da Prefeitura de Manaus.

Em 18 de dezembro de 2006, foi enviado a proposta de lançamento da candidatura do Brasil como sede da Copa do Mundo e, por conseguinte, o envio das Assinaturas Governamentais, onde o Governo Federal

se comprometeu a atender os requisitos FIFA e a proposta de Candidatura de Sede da cidade de Manaus em 26 de agosto de 2007, conforme ilustrado na Figura 4.

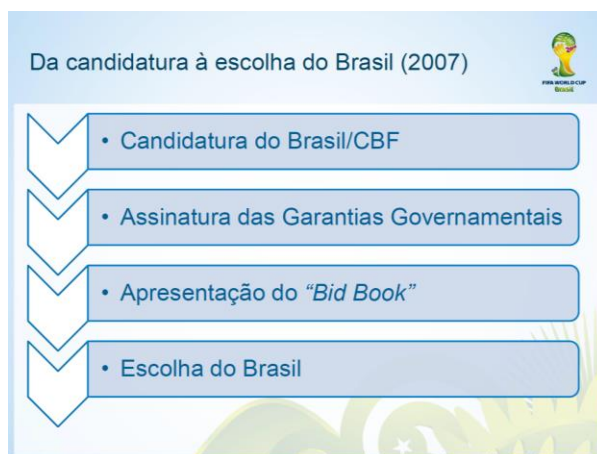


Figura 4- Cronograma de Marcos da fase de decisão de escolha da Copa

Juntamente com a Sede Manaus, foram enviados 18 propostas, e após seleção, permaneceram 12 no seu total. No dia 15 de novembro de 2008, foi entregue ao Comitê Organizador Brasileiro da Copa os dois principais documentos em que se baseia grande parte de todos os requisitos e obrigações da sede à realização da Copa do Mundo 2014, denominados *Stadium Agreement - SA* e *Host City Agreement - HCA*. Em 13 de fevereiro de 2009, foi assinado ao Termo de Compromisso da Prefeitura de Manaus e Governo do Estado do Amazonas. Em 31 de maio de 2009, Manaus foi aceita como uma das 12 sedes da Copa do Mundo 2014. Em 01 de julho de 2010, foi assinado o contrato de serviço de obra civil para construção da nova Arena da Amazônia, em substituição ao estádio Vivaldo Lima, condenado pela Confederação Brasileira de Futebol - CBF como inadequado para receber os jogos da Copa do Mundo. A Prefeitura Municipal de Manaus decretou a criação da "Comissão Executiva de Planejamento e Gestão de Projetos" em 7 de junho de 2010, com atribuição de executar e monitorar os projetos municipais voltados à realização da Copa do Mundo. O Governo do Estado do Amazonas decretou a criação da Unidade Gestora do Projeto Copa – UGP COPA, em 29 de dezembro de 2010 com o objetivo de monitorar os projetos estaduais voltados à realização da Copa do Mundo.

O portfólio de projetos da Copa do Mundo foi dividido entre a *FIFA*, Governo Federal, Governo do Estado e Prefeitura de Manaus, em consonância com as atribuições previstas na atual legislação pública. Os requisitos da *FIFA* foram descritos nos documentos denominados *Host City Agreement (HCA)* e *STADIUM AGREEMENT (SA)*, encaminhados ao governo federal, governos estaduais e prefeituras municipais que sedariam as partidas do evento, conforme cronograma apresentado na Figura 5.

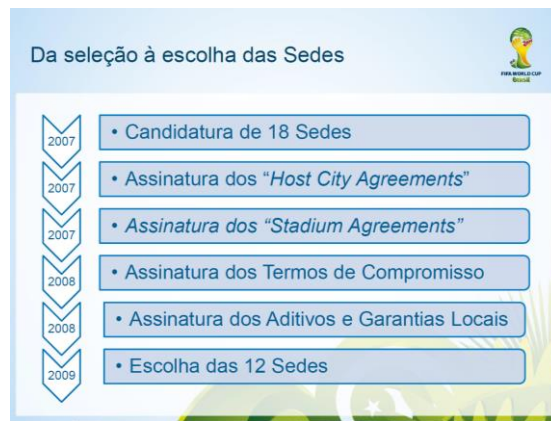


Figura 5 - Cronograma de Marcos da fase de decisão de escolha da Copa

As partidas de futebol foram realizadas nas doze capitais selecionadas, denominadas Sedes: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, **Manaus**, Curitiba, Fortaleza, Recife, Salvador, Natal e Cuiabá. Na cidade de Manaus, os jogos ocorreram nos dias 14, 18, 22 e 25 de junho de 2014 na Arena da Amazônia, novo estádio construído para o evento.

3.1 Comitê Organizador Local – COL

O COL foi o órgão representante da FIFA no Brasil com responsabilidade de gestão global do projeto Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014. Em todos os eventos pré-Copa, tivemos a presença tanto dos membros da FIFA quanto do Governo Federal, além dos representantes estaduais e municipais.

O COL promoveu o suporte e acompanhamento dos projetos com requisitos FIFA de todas as 12 sedes. A apresentação da metodologia de planejamento está representada na Figura 6. Em especial dedicou-se atenção ao acompanhamento da construção/reforma das arenas e adequação ao Modo FIFA, os planos de mobilidade urbana, o programa Voluntariado FIFA e a elaboração do conceito da FIFA Fan Fest.

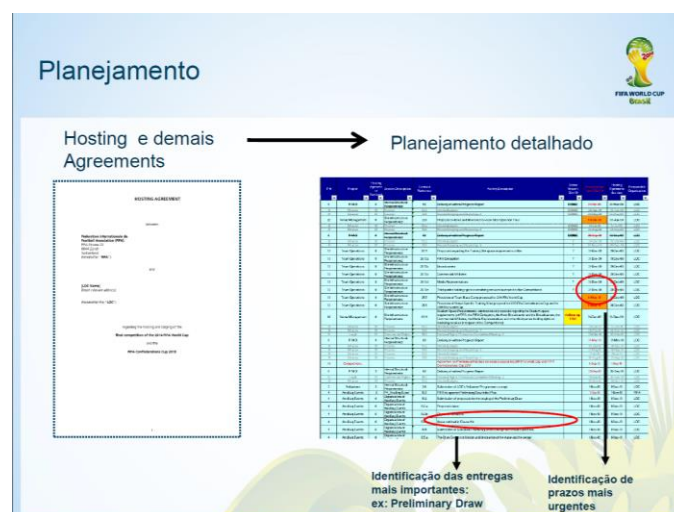


Figura 6 - Diagrama de estratégia de planejamento da FIFA

As fases do portfólio de projetos gerenciado pela FIFA/COL, estipulada em marcos, foi apresentado em 2011, conforme Figura 7, explicitando as fases do projeto de responsabilidade da FIFA, com destaque as principais entregas, tais como: sorteio preliminar, sorteio da Copa das Confederações, realização da Copa das Confederações, Sorteio final e por fim, a realização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014.

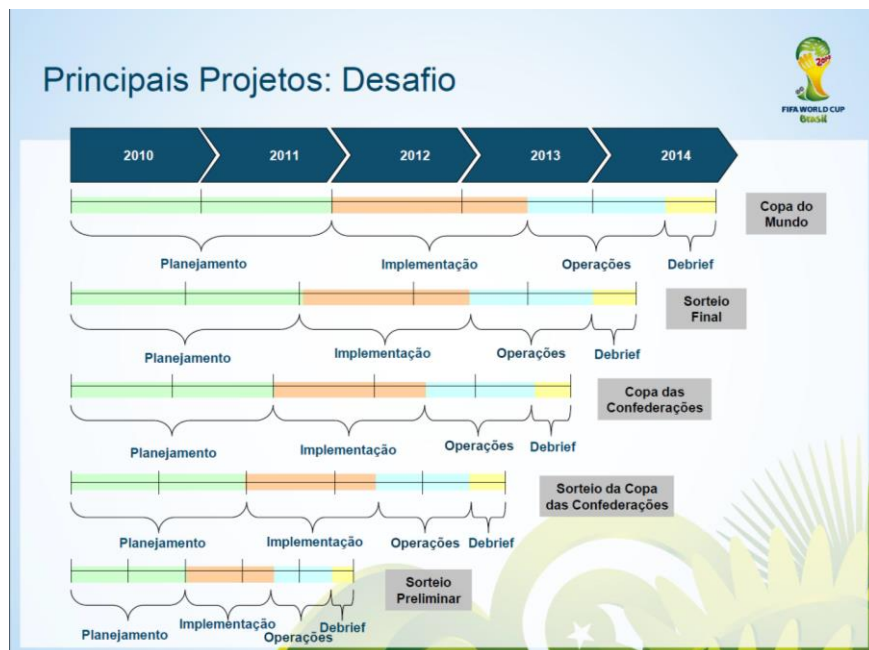


Figura 7 - Principais marcos de eventos da Copa

O principal instrumento da FIFA a fim de realizar o acompanhamento dos principais marcos do projetos foi a realização de workshops e seminários, com participação de todas as sedes, apresentando o relatório do andamento de cada uma das sedes, conforme Figura 8.

Calendário de Eventos 2011 a 2014	
Eventos	Datas
Sorteio das Eliminatórias da Copa do Mundo	30 de Julho de 2011
Sorteio para a Copa das Confederações	Dezembro de 2012
Sorteio final da Copa do Mundo	Dezembro de 2013
Seminário das Equipes	1 a 2 dias durante o Sorteio das Eliminatórias
Seminário das Equipes	1 a 2 dias durante o Sorteio da Copa das Confed.
Seminário das Equipes	1 a 2 dias durante o Sorteio Final
Workshop das Equipes	4 ou 5 dias em Fevereiro / Março de 2013
Workshop das Equipes	4 ou 5 dias em Fevereiro / Março de 2014
Workshop dos Árbitros	Fevereiro / Março de 2013
Workshop dos Árbitros	Fevereiro / Março de 2014
Congresso da FIFA	Junho de 2014
Banquete da FIFA	Junho de 2014
Cerimônias da Copa das Confederações	Junho/ Julho de 2013
Cerimônias da Copa do Mundo	Junho/ Julho de 2014
Seminário Geral Cidades Sede	3 vezes ao ano
Lançamentos Oficiais	Datas determinadas durante os anos 2010 a 2014

Figura 8 -Calendário de Eventos pré Copa

À FIFA coube a responsabilidade de implementar um conjunto de 31 projetos, conforme Figura 9.



Figura 9 - Portfólio de projetos da FIFA

3.2 Governo Federal do Brasil

O Governo Federal criou o Grupo Executivo da Copa (GECOPA), para coordenar e consolidar as ações, estabelecer metas e monitorar os resultados de implementação e execução dos planos estratégicos do Governo Federal para realização da Copa do Mundo 2014, com os seguintes integrantes: Ministério dos Esportes, Casa Civil, Ministério do Turismo, Ministério da Fazenda e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.

Para definir, aprovar e supervisionar as ações, foi criado o Comitê Gestor da Copa (CGCOPA), liderado pelo Ministério dos Esportes, com os seguintes ministérios: Esportes, Casa Civil, Turismo, Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão, Trabalho e Emprego, Justiça, Saúde, Comunicação, Advocacia Geral da União, Controladoria Geral da União, Defesa, Ciência e Tecnologia, Cidades, Relações Exteriores, Cultura, Meio Ambiente, Transportes e Desenvolvimento, Comércio Exterior e Indústria.

A estratégia do governo brasileiro foi de utilizar a realização da Copa do Mundo como oportunidade para alavancar projetos estruturantes que atendessem os requisitos FIFA e, ao mesmo tempo, atenuassem os deficits de infraestrutura existentes no Brasil, principalmente nas 12 sedes da Copa. O Anexo II apresenta alguns dos aspetos principais do modelo de governança definido pelo governo federal. A Figura

45 apresenta a estratégia do governo brasileiro para a Copa do Mundo 2014, com as fases de realização dos projetos federais para a FWC 2014, conforme Figura 44.

Com o intuito de congrega as 12 sedes na proposição de políticas públicas e soluções eficientes e transparentes com a finalidade de indução do desenvolvimento social e econômico, o Governo Federal criou 9 (nove) Câmaras Temáticas Federais, responsáveis por áreas estratégicas para a realização do evento, conforme Figura 46. Todas se pautaram pela proposição de políticas públicas e soluções técnicas eficientes e transparentes, que garantam um legado alinhado aos interesses estratégicos do país e ajudem a garantir uma melhor posição do Brasil no cenário internacional.

Foi estabelecido que o Ministério dos Esportes seria o condutor e representante do Governo Federal no que tange o projeto da Copa do Mundo.

3.3 Matriz de Responsabilidades atribuídas pelo Governo Federal na FWC 2014

O Governo Federal estabeleceu, através da Matriz de Responsabilidades na Tabela 11, disponibilizada no site oficial da Copa do Mundo, <http://transparência.gov.br>. O documento indica os projetos, valor do investimento, tipo de financiamento e localização do projeto. Reuniões periódicas foram realizadas a fim de apresentar o andamento dos projetos, dentre os quais temos: estádios, aeroportos, portos, telecomunicações, segurança, turismo e instalações complementares.

Ao Governo Federal coube a responsabilidade de executar os projetos de telecomunicações, energia elétrica, aeroportos e portos e partilhou ações de Segurança.

Tabela 11 – Matriz de Responsabilidades Consolidada

Anexo B - Estádios						
cidade	Empreendimento	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Manaus	Construção da Arena da Amazônia	660,5	400,0	-	260,5	-

Anexo C - Aeroportos						
cidade	Empreendimento	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Manaus	Reforma e Ampliação do Terminal de passageiros e Adequação no sistema viário	445,1	-	445,1	-	-

Anexo D – Portos						
Cidade	Empreendimento	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Manaus	Terminal Hidroviário de Manaus	71,1	-	71,1	-	-

Anexo E – Telecomunicações						
Cidade	Empreendimento	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Todas	Modernização da infraestrutura e serviços e suporte às competições	383,3	-	383,3	-	-

Anexo F - Segurança						
Cidade	Empreendimento (aquisição e implantação)	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Todas	Ações de Segurança Pública: Integração de Instituições e Sistemas	705,5	-	705,5	-	-
Todas	Ações de Segurança Pública: Controle dos Pontos de Entrada no País	55,2	-	55,2	-	-
Todas	Ações de Segurança Pública: Segurança do Evento	342,5	-	342,5	-	-
Todas	Ações de Defesa - AERONÁUTICA	252,0	-	252,0	-	-
Todas	Ações de Defesa - EXÉRCITO	245,5	-	245,5	-	-
Todas	Ações de Defesa - MARINHA	195,3	-	195,3	-	-
Todas	Ações de Defesa – ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS-MD	1,7	-	1,7	-	-
Total Segurança		1797,7	-	1.797,7	-	-

Anexo G - Turismo						
cidade	Empreendimento	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Manaus	Ações de infraestrutura de Turismo	8,0	-	7,2	0,8	-

Anexo H – Instalações complementares						
Cidade	Empreendimento	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Todas	Construção de instalações complementares	123,6	-	-	123,6	-

3.4 Governo do Estado do Amazonas

O Governo do Estado do Amazonas criou a Unidade Gestora do Projeto Copa – UGP COPA em janeiro de 2011 para gerir os projetos estaduais e apoiar os projetos federais na sede Manaus de atribuição do

governo estadual, tais como construção de estádio e centros de treinamento, Segurança e instalações complementares. Foi um elemento importante na governança dos projetos.

3.5 PMO da Prefeitura de Manaus

Em janeiro de 2013, o Prefeito Arthur Neto, recém empossado, atribuiu à Fundação Municipal de Cultura, Turismo e Eventos - ManausCult a gestão dos projetos municipais. Um Escritório de Gestão de Projetos (Project Management Office - PMO) foi criado na estrutura da ManausCult com as seguintes atribuições:

- Elaborar, gerir e monitorar projetos municipais da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014;
- Apoiar projetos do Governo Federal;
- Auxiliar na tomada de decisão do Prefeito;
- Prover documentação dos projetos;
- Exercer o elo entre a FIFA/COL, Ministério do Esporte do Governo Federal e a UGP COPA do Governo do Estado do Amazonas.

Áreas de conhecimento como: Prazo, Âmbito, Partes interessadas, Comunicação e Integração foram decisivas para a consecução de projetos municipais num curtíssimo prazo, pois tínhamos pouco mais de 9 meses do período que antecederia ao início das partidas da FWC. Contávamos ainda com o agravante da volatilidade dos envolvidos do Governo Federal, que movidos por questões políticas, foram alterados inúmeras vezes durante o projeto.

Para dar resposta às atribuições referidas acima, efetuou-se um levantamento das principais ideias e anteprojetos para alinhar os esforços da Prefeitura em prol da FWC2014, elaborando um conjunto de projetos municipais, conforme Figura 10.



Figura 10 - Ideias e demandas de projetos municipais em janeiro de 2013

Coube ao PMO da Prefeitura Municipal de Manaus realizar esse trabalho de consolidar informações, coletar os requisitos, reunir com o tomador de decisão (o prefeito do município de Manaus), com os representantes do Governo Federal, liderado pelo Ministério dos Esportes, com o COL, representante da FIFA no Brasil, e por fim, com o governo estadual, a fim de determinar os projetos a serem implementados por cada entidade. A equipa do PMO é representada com suas respectivas funções na Tabela 12.

Tabela 12 - Integrantes da equipa do PMO

Patrocinador	Bernardo Monteiro de Paula
Gestor do PMO	Aristóteles G. de Almeida Neto
Assessoria	Larissa Paulain
Assessoria técnica	Guilherme Apel
Assessoria técnica	Pablo Ayres
Assessoria técnica	Jacqueline Figueiredo
Gestor de projeto	Adriana Mannarino
Gestor de projeto	Marcio Brás
Gestor de projeto	Mayara Brilhante
Gestor de projeto	José Diego da Silva

4 MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS

A primeira atividade do PMO da Prefeitura, já implantado, foi a elaboração do modelo geral e respectivas metodologias que iriam ordenar todo o esforço de gestão e desenvolvimento do portfólio de projetos da FWC 2014 na cidade de Manaus. Em face dos diversos projetos que envolvem sua realização, dos trâmites baseado na legislação municipal e federal vigentes e da urgência de alguns projetos já em fase de apresentação de “milestones” ao Governo Federal, foi elaborado um fluxo de atividades que iriam permear a gestão de todos os projetos integrantes do portfólio da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 na cidade de Manaus.

A complexidade e, ao mesmo tempo, a necessidade de dar resposta aos projetos apresentados, mesmo após diversos outros projetos já se encontrarem em andamento, foi determinante a elaboração de metodologias específicas em função das diferentes abordagens de projetos. As metodologias foram elaboradas em função da necessidade de gestão de diversos tipos de projetos, conforme já mencionados, tradicionais ou clássicos, complexos ou ágeis, e classificadas da seguinte forma:

- Metodologia de gestão de projetos clássicos ou tradicionais;
- Metodologia de gestão de projetos complexos ou ágeis.

Estas metodologias são incluídas no modelo geral, conforme a classificação atribuída a cada tipo de projeto. As metodologias elaboradas para os tipos diferentes de gestão serão apresentadas demonstrando os processos utilizados no modelo, dividido nas seguintes fases, ilustradas na Figura 11:

- Fase Estratégica.
- Fase de Implantação de Gestão Tradicional ou Gestão Ágil.

Estas fases serão desenvolvidas nas secções seguintes, onde se poderá entender a diferença entre processos da Gestão Tradicional versus a Gestão Ágil.

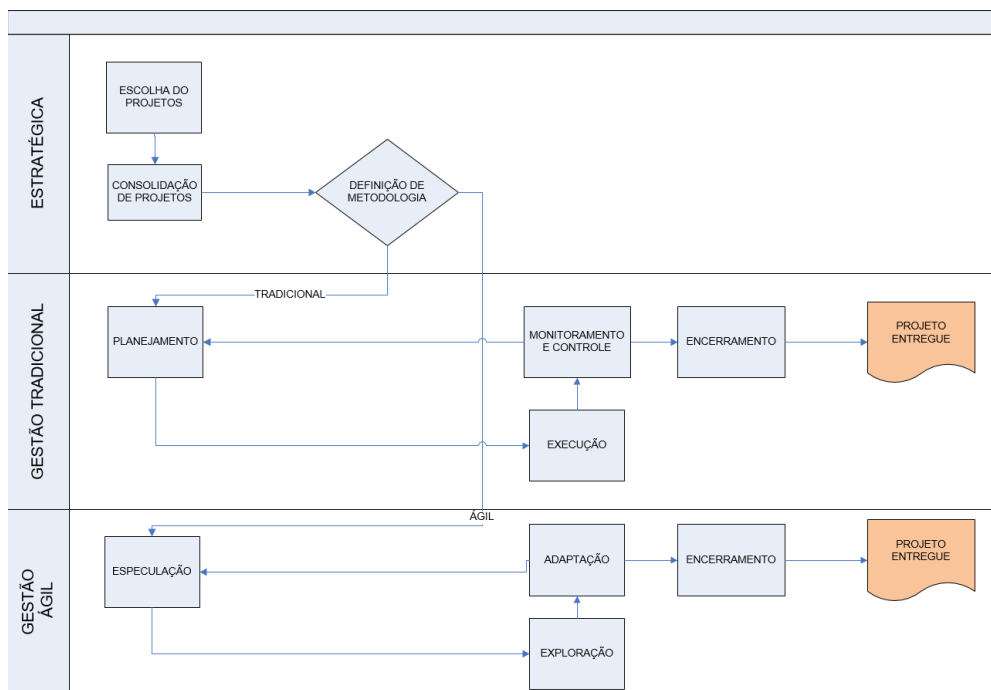


Figura 11 - Framework do modelo de gestão de projetos FWC2014 – Cidade de Manaus

4.1 Fase Estratégica

A Fase Estratégica se constitui em 3 subfases:

- Escolha de Projetos;
- Consolidação de Projetos;
- Definição de metodologia.

4.1.1 Escolha de Projetos

Na Escolha de Projetos, os processos realizados são os seguintes, conforme Figura 12:

- Elaboração do Termo de Abertura do Projeto – TAP, (PMI, 2012);
- Identificação das Partes Interessadas (PMI, 2012);
- Elaboração da Governança da Copa do Mundo (Alvarez-Dionisi, 2012);
- Coleta de Requisitos (PMI, 2012);
- Alteração das propostas (revisão do Plano Plurianual 2014-2017).

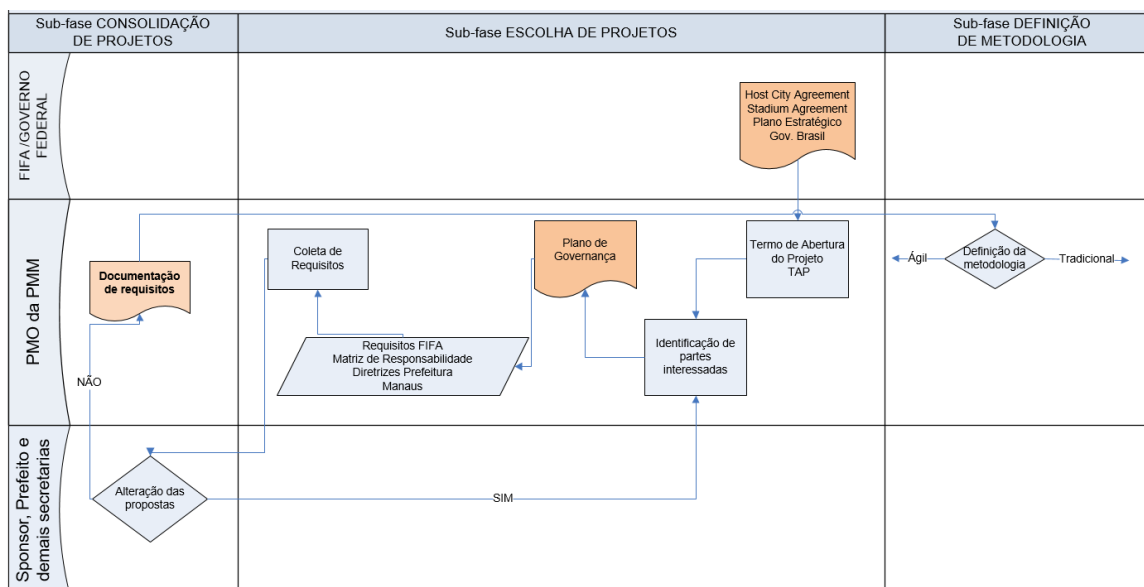


Figura 12 – Subfases da Fase Estratégica

O processo de **Termo de Abertura do Projeto** (PMI, 2012) foi o primeiro a ser implementado, baseado nos documentos Host City Agreement – HCA e Stadium Agreement – SA, encaminhados pela FIFA e o Plano Estratégico do Governo Federal.

Com a identificação dos projetos que responderão às demandas dos documentos analisados, foram **identificadas as Partes Interessadas dos projetos**, baseadas nas informações dos documentos analisados, cancelados pelo Prefeito de Manaus e Governador do estado do Amazonas, demonstradas na Tabela 13.

Tabela 13- Equipe do Projeto

No	NOME	CARGO	LOCALIZAÇÃO	PROJETO	CONTATO	EMAIL
1	Arthur Virgilio Neto	Prefeito de Manaus	Gabinete	SPONSOR		
2	Bernardo Monteiro de Paula	Diretor-Presidente	Manaus Cult	Coordenação Geral	8413-7934	bernardo.smp@gmail.com
3	Aristóteles Neto	Gestor de Projeto	Manaus Cult	PMO	8803-6681	aristoteles.almeida@gmail.com
4	José Diego	Depto de Grandes Eventos	Manaus Cult	FAN FEST/Aquisição	8855-1463	jds.cultura@gmail.com

Tabela 14 - Requisitos FIFA

DENOMINAÇÃO	DOCUMENTOS/ ADITIVOS	
HCA	Host City Agreement	First Amendment to the Host City Agreement
SA	Stadium Agreement	First Amendment to the Stadium Agreement
FIFA FAN FEST	FIFA Fan Fest Requirements	Manual de Recomendações Audiovisuais
	Power Requirements FFF	OD Basic Infrastructure FFF Manaus
	IP4 OD FCC Marketing Guidelines for Public Viewing	IP4 OD Licensing On-Site Operation
	IP4 OD Third Party Exhibitor Guidelines	IP4 OD Marketing Rights Final
	Local Brazilian Handcraft	IP4 OD Appendix 2_Overview
	IP4 OD Safety Security Advice	
PROGRAMA DE DECORAÇÃO DAS SEDES	Decoração da Sede, Equipamento e método de instalação dos galhardetes	Diretrizes de eventos das Sedes
	Diretrizes do Programa de Decoração na Sede FCC e FWC 2014	Diretrizes Programa de Decoração FWC 2014 oficial
	MAN Decoração da PR FWC 2014	
PROGRAMA DE PROTEÇÃO AS MARCAS	Police Requirements	Marcas Oficiais Da Fifa
	2014_FIFA Public Guidelines	Programa de Proteção de Marcas - Plano de Ação
	Áreas de Restrição Comercial	All event internet guidelines
DIRETRIZES PARA EVENTOS NAS SEDES	Diretrizes de eventos das Sedes	
LEI GERAL DA COPA	Lei Federal nº 12.663/12	
PLANO DE MOBILIDADE DA COPA	Tráfego & Transporte_Orientação_Sedes20111207_Manus	
	Instruções e Metodologia_20111025	
	Plano de Mobilidade da Sedes	

Baseado na análise dos documentos, destacam-se trechos que traduzem os objetivos de cada projeto a ser realizado:

- **DECORAÇÃO DA SEDE**

- a. “A cidade sede garantirá que ela faz todos os esforços para tornar a cidade-sede o mais atraente possível, como, por exemplo, e sem limitação, obstruindo a visão de grandes construções que são visíveis para o público e estão perto dos maiores complexos de transporte, áreas de entretenimento e do Estádio na cidade-sede. A cidade sede não deve autorizar ou conceder qualquer licença para qualquer construção particular ou de obras públicas a serem realizadas dentro da cidade-sede por toda a duração da Competição. Para evitar dúvidas, qualquer construção que está em andamento no início da competição será temporariamente suspensa durante o período da competição. ”

- **MOBILIDADE NA COPA**

- a. “A Sede deve prover assistentes de trânsito e garantir a manutenção de semáforos, e que os serviços de limpeza e os funcionários estão operacionais em todos os momentos durante o período compreendido entre 1 (um) dia antes de cada jogo na cidade-sede, e terminando um dia (1) após o jogo desse tipo. A cidade anfitriã deverá prestar tais serviços, conforme solicitado pela FIFA, gratuitamente. ”
- b. “Gestão do Transporte: A cidade sede deve cooperar plenamente com as autoridades competentes para desenvolver e implementar um plano de gestão de transporte durante a competição, incluindo a oferta de faixas de tráfego especial de acesso para a chave LOC e representantes da FIFA e para as equipes participantes e funcionários. ”
- c. “Fechamento de vias: A cidade se compromete em fechar vias públicas solicitadas pelo LOC durante o período da competição. ”
- d. “Ônibus e Trens: A cidade anfitriã deve assegurar que todos os ônibus ou trens, estejam em plena operação durante o evento. Deve também assegurar que a operação continue por um período de pelo menos quatro (4) horas após o término de cada jogo na cidade anfitriã. Os tickets dos jogos deverão dar acesso livre aos meios de transporte que dão acesso ao estádio. O ticket combinado será acertado entre os responsáveis pelo transporte público e a FIFA. ”
- e. “Ingresso combinado: A Sede, em nome do LOC, deve acordar um ingresso combinado com o transporte público, de forma a permitir que qualquer portador de ingresso tenha acesso gratuito ao transporte público nos dias de jogos. A alocação dos custos provenientes deste acordo será determinada pela entidade de transporte público, a sede e o LOC.”

- **FIFA FAN FEST**

- a. “Localização: A cidade anfitriã proverá a FIFA, de forma gratuita um local adequado em ou perto do centro da cidade-sede que seja de fácil acesso por transportes públicos, para o estabelecimento e operação pela FIFA, ou por um terceiro nomeado pela FIFA, de um Fan Park para o período de pelo menos, seis (6) dias antes do primeiro jogo da competição e terminando 3 (três) dias após a última partida da competição. ”
- b. “A cidade sede assegurará ainda que: (A) a segurança necessária (incluindo o pessoal de segurança) para o Fan Park deve ser fornecido sem custos para o LOC ou FIFA; (B) Que a área do parque estará cercada; (C) Que a área do parque não possua qualquer tipo de publicidade de terceiros. (D) A cidade proverá assistência para a FIFA para (i) obter as

autorizações, licenças e / ou liberações necessárias para executar o FIFA Fan Park, e (ii) negociar com os administradores relevantes para questões específicas relacionadas com a execução bem-sucedida da FIFA Fan Park (incluindo as questões relativas à regulamentação de ruído e pagamentos de royalties de música); (E) que a localização do parque está em conformidade com as orientações a serem emitidas pela FIFA. ”

- **VOLUNTARIADO**

- a. “A Sede deve apoiar o programa oficial de voluntários da FIFA e do LOC, em particular, provendo gratuitamente, espaços para os gerenciadores dos voluntários, para seleção, educação e convite aos voluntários, bem como do pontapé inicial conjunto, conduzido pela FIFA, o LOC e Sede. A sede deve ter programas educacionais específicos, integrados ao programa de voluntários da FIFA. ”

- **PROTEÇÃO ÀS MARCAS**

- a. “A cidade sede deve assegurar que qualquer entidade que normalmente opera atividades comerciais ou não comerciais dentro da Zona de Restrição se abstém da operação das instalações relevantes em dias de jogo, a menos que previamente acordado pela FIFA, por escrito. ”
- b. “FIFA e o LOC serão autorizados, até o limite permitido pelas leis e regulamentos, pela cidade-sede para cobrir toda e qualquer sinalização comercial e de publicidade na Zona de Exclusão durante o evento. ”
- c. “A cidade sede irá cumprir com o guia da Zona de Restrição a ser emitido pela FIFA. ”
- d. “FIFA pretende desenvolver, em colaboração com o LOC e as entidades governamentais nacionais e regionais o "Programa de Proteção dos Direitos". ”
- e. “Fornecer à FIFA e ao LOC toda a assistência necessária para proteger os direitos de comercialização, Media Rights e todos os outros direitos de propriedade intelectual relativos ao Concurso (inclusive em relação à mercadoria falsificada); (B) nomear funcionários em tempo integral competentes para auxiliar FIFA e o LOC na implementação do Programa de Proteção de Direitos, e para ser o principal responsável pela coordenação de todas as comunicações com a FIFA e o LOC. Estes funcionários deverão inspecionar regularmente as rotas principais para o Sites e sinalização na cidade-sede para o período que se inicia seis (6) meses antes da competição até o jogo final, e relatar suas descobertas para a FIFA e as LOC em uma base mensal; (C) Fornecer FIFA e o LOC com um resumo escrito detalhado das leis locais, regulamentos e portarias relativas à publicidade e à venda

ambulante, o mais tardar seis (6) meses após a nomeação da cidade-sede; (D) Aprovar, mediante instruções da FIFA e em plena cooperação com a FIFA e o LOC, leis municipais pertinentes e/ou portarias e/ou regulamentos que possam ser necessárias, nomeadamente, para apoiar a legislação governamental nacional que proíbe qualquer ato de Ambush Marketing e/ou qualquer uso não autorizado das marcas da concorrência, incluindo, sem limitação, estatuto social e/ou portarias e/ou regulamentos que permitem representantes da FIFA confiscar quaisquer materiais e/ou suspender todas as atividades que constituem um ato de Ambush Marketing ou que infringem as Marcas Concorrência. Tal estatuto municipal ou portarias deverão ser promulgados no prazo de nove (9) meses após a seleção da cidade sede pela FIFA. (E) Garantir que um número adequado de agentes da polícia, alfândega, departamentos de normas comerciais e normas de publicidade são disponibilizados para FIFA e/ou o LOC para a treinamento adequado antes da competição para que possam se familiarizar com os objetivos do Programa de Proteção dos Direitos e seu papel na implementação do Programa de Proteção dos Direitos. (F) A cidade-sede deve colocar todos esses agentes à disposição FIFA e do LOC para o benefício do Programa de Proteção dos Direitos durante o período que se inicia dois (2) semanas antes da competição até os finais de jogo. (G) estabelecer um número de telefone especial gratuito para o público denunciar o uso ilegal das marcas da concorrência, incluindo sobre mercadoria falsificada.

”

- f. “A cidade sede deverá nomear e colocar à disposição o apoio da FIFA em tempo integral um oficial de licenciamento para um período que começa um mês antes da competição até a conclusão do evento. O oficial de licenciamento, deverá fornecer FIFA todos os conselhos e orientações no que diz respeito à emissão de licenças para atividades comerciais na cidade-sede. ”
- g. “Bares e restaurantes fora da Zona de Restrição devem ter permissão para operar sem restrição de horário nos dias de jogos. ”
- h. “A cidade sede deve assegurar que: (A) Nenhum evento esportivo acontecerá na cidade por um período inicial de sete (7) dias antes do início da competição e terminando sete (7) dias após o término da competição; (B) Não deve dedicar um montante significativo de recursos para a promoção de um outro evento esportivo significativo na cidade perto do período da competição. (C) nenhum outro substancial evento cultural (tais como concertos de música) que reúna um grande número de pessoas, que não concertos aprovados pela FIFA e

organizados em conexão com a competição dentro de um período que se inicia um (1) dia anterior a um dia de jogo na cidade e terminando um dia (1) após um dia de jogo na cidade.

”

- **COMUNICAÇÃO**

- a. “O site FIFA.com deve ser o único site oficial da competição, que será operado pela FIFA e terá uma seção intitulada: Destino Brasil. A Sede deve prover informações de atrações da cidade à FIFA para a atualização desta seção, gratuitamente. ”

4.1.2 Consolidação de projetos

Na subfase **Consolidação de projetos**, o processo **Alteração das propostas** foi oportunizado para que os tomadores de decisão efetuassem nas diversas secretarias municipais, as alterações e adequações necessárias relativas aos projetos com relevantes similaridades existentes no Plano Plurianual - PPA 2014-2017. Esta etapa foi crucial pois o mandato do prefeito acabara de iniciar e seu primeiro ano tinha seu orçamento baseado no PPA do triênio anterior. As adequações foram imperativas para que tivéssemos orçamento previsto para a implementação dos projetos a partir do período vigente. Os seguintes projetos foram identificados e denominados, conforme documento de origem:

HOST CITY AGREEMENT

- Construção da Estruturas Complementares da Arena da Amazônia;
- Plano de Segurança da Copa;
- Plano de Pronto Atendimento da Copa;
- Operação do Programa de Voluntariado FIFA;
- Melhorias nos serviços de telefonia, fornecimento de energia e Recepção nos Estádios, Aeroportos e Portos;
- Elaboração da Revisão do Plano de Mobilidade da Copa;
- Planeamento e Realização da FIFA FAN FEST TM;
- Elaboração e implantação do Programa Oficial de Decoração da Sede na cidade de Manaus;
- Realização de evento pré Copa do mundo;
- Elaboração do Decreto-lei da Copa.

STADIUM AGREEMENT

- Construção e/ou Reforma de Estádios e Campos Oficiais de Treinamento no “padrão FIFA”;

FIFA FAN FEST REQUIREMENTS

- Planejamento e Realização da FIFA FAN FEST TM;

PROGRAMA DE DECORAÇÃO DAS SEDES

- Elaboração e implantação do Programa Oficial de Decoração da Sede na cidade de Manaus;

PROGRAMA DE PROTEÇÃO AS MARCAS

- Programa de Proteção às Marcas;
- Diretrizes Públicas – Marcas Oficiais da FIFA;
- Diretrizes para Eventos nas Sedes;

LEI GERAL DA COPA NO 12.663/12

- Elaboração do Decreto-lei Municipal da Copa;

PLANO ESTRATÉGICO GOVERNO FEDERAL

- Operação do Programa Brasil Voluntário;

PLANO ESTRATÉGICO PREFEITURA DE MANAUS

- Planejamento e Realização do Public View da Prefeitura Municipal de Manaus;
- Coordenação de atividades culturais na Copa;
- Monitoramento do Projeto “Corredores da Copa”;

Reagrupando de acordo com o responsável pelo projeto, temos o portfólio de projetos definidos, conforme a seguir:

FIFA-COL

1. Jogos da Copa da Mundo FIFA;
2. Programa de Voluntariado FIFA.

GOVERNO FEDERAL

1. Modernização da infraestrutura e serviços e suporte às competições;
2. Reforma e Ampliação do terminal de passageiros e adequação do sistema viário
3. Terminal Hidroviário de Manaus;
4. Plano de Segurança da Copa – Segurança na Copa;
5. Plano de Pronto Atendimento da Copa – Saúde na Copa;
6. Cultura na Copa;
7. Programa Brasil Voluntário;
8. Ações de infraestrutura de turismo.

GOVERNO ESTADUAL

1. Construção de Estádio e Campos Oficiais de Treinamento;
2. Construção de Instalações Complementares.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS

1. Mobilidade da Copa;
2. FIFA FAN FEST TM;
3. Decoração Oficial da Copa;
4. Plano de Comunicação da Copa;
5. Receptivo Turístico da Copa;
6. Pré-eventos COPA;
7. Cultura na Copa;
8. Decreto-Lei Municipal.

A partir do agrupamento de projetos/responsável, apresentamos no formato de organograma o portfólio de projetos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, compreendendo quatro (4) responsáveis: FIFA, Governo Federal, Governo do Estado do Amazonas e Prefeitura Municipal de Manaus, de acordo com Figura 14.



Figura 14 - Portfólio de projetos da copa do mundo da FIFA 2014

Com o organograma apresentado por entidade responsável, foi elaborada uma MATRIZ RAIC apresentando suas responsabilidades em cada projeto:

Tabela 15 - MATRIZ RAIC

PROJETOS DA COPA DO MUNDO FIFA DO BRASIL 2014				
PROJETO	FIFA	GOVERNO FEDERAL	GOVERNO ESTADUAL	PREFEITURA DE MANAUS
Operação dos jogos da Copa do Mundo FIFA 2014	R	A	A	A
Construção e/ou Reforma de Estádios e Campos Oficiais de Treinamento no “padrão FIFA”;	TC	A	R	TC
Construção da Estruturas Complementares da Arena da Amazônia	A	A	R	TC
Plano de Segurança da Copa	TC	R	A	TC
Plano de Pronto Atendimento da Copa	TC	R	A	A
Operação do Programa de Voluntariado FIFA;	R	TC	A	A
Operação do Programa Brasil Voluntário;	TC	R	A	A
Melhorias nos serviços de telefonia, fornecimento de energia e Recepção nos Estádios, Aeroportos e Portos;	A	R	A	TC
Elaboração da Revisão do Plano de Mobilidade da Copa;	TC	A	A	R
Planejamento e Realização do FIFA FAN FEST™;	A	A	A	R
Planejamento e Realização do <i>Public View</i> da Prefeitura Municipal de Manaus;	TC	A	A	R
Coordenação do Projeto Cultura na Copa;	TC	A	A	R
Coordenação de atividades culturais na Copa;	TC	TC	A	R
Monitoramento do Projeto “Corredores da Copa”;	TC	TC	TC	R
Elaboração do Plano de Comunicação da Copa;	TC	A	A	R
Monitoramento da implantação da sinalização turística nos 10 pontos turísticos da Copa;	TC	A	R	A
Elaboração e implantação do Programa Oficial de Decoração da Sede na cidade de Manaus;	A	TC	A	R
Realização de evento pré-Copa do mundo	A	TC	A	R
Elaboração do Decreto Lei da Copa	TC	A	A	R
Programa de Proteção às Marcas	A	A	A	R
Realização do Programa Receptivo Turístico	TC	A	A	R

LEGENDA**R – responsável****A – apoio****TC – tomar conhecimento**

Definida a responsabilidade dos projetos, foi elaborado o organograma consolidado de projetos da Prefeitura Municipal de Manaus para a Copa do Mundo 2014, conforme Figura 15.

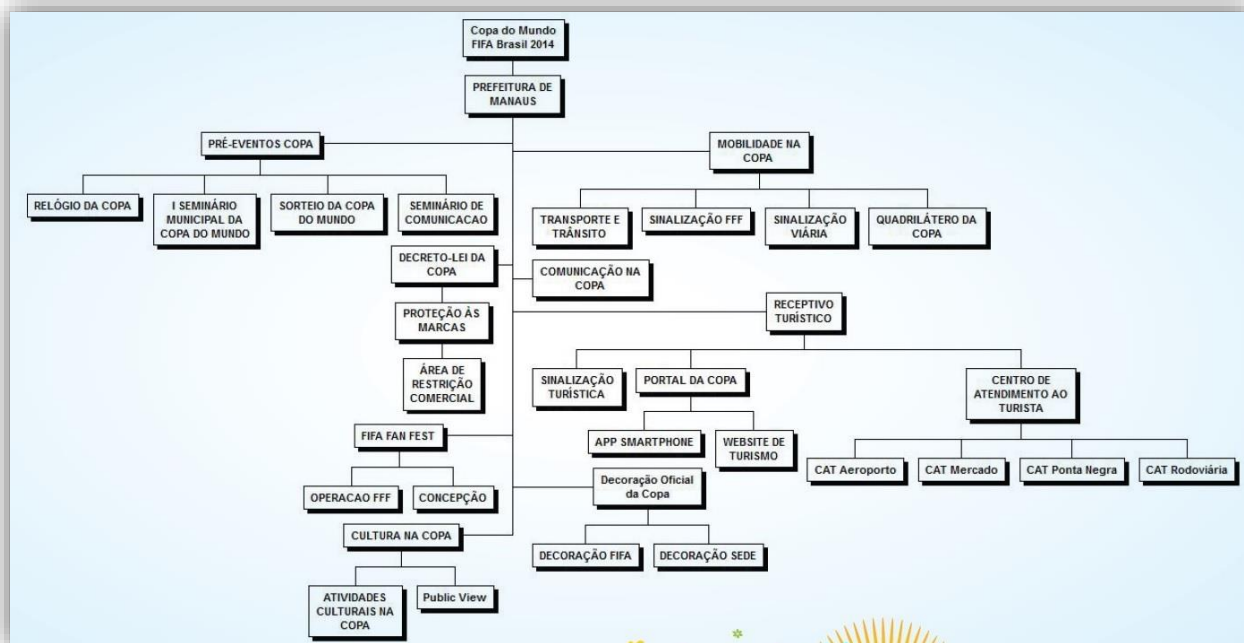


Figura 15 - Organograma de Projetos da PMM na Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014

E, por fim, foi elaborada a **Documentação dos requisitos**, apresentando o Plano de Entregas e marcos do Portfólio de Projetos da FWC na cidade de Manaus (Tabela 16).

Tabela 16 - Plano de Entregas e Marcos de Projetos

Nº	PROJETO	ENTREGAS	Prazo
1	Mobilidade na Copa	Transporte e Trânsito Sinalização FIFA FAN FEST Sinalização viária Quadrilátero da Copa	NOV/2013 FEV/2014 NOV/2013 MAIO/2014
2	FIFA FAN FEST	Conceito Mobilização/Desmob. Operação	DEZ/2013 MAI/2014 JUN/2014
3	Decoração Oficial da Copa	Decoração FIFA Decoração SEDE	OUT/2013 MAI/2014
4	Plano de Comunicação	Comunicação na Copa	FEV/2014
5	Receptivo turístico	Sinalização Turística Portal da Copa CAT	ABR/2014 DEZ/2013 MAI/2014
6	Pré-eventos da Copa	Relógio da Copa Seminário de Comunicação Sorteio da Copa do Mundo I Seminário Municipal da Copa do Mundo	JUN/2013 OUT/2013 NOV/2013 DEZ/2013
7	Cultura na Copa	Atividades culturais na Copa Public View	JUN/2014 JUN/2014
8	Decreto-Lei da Copa	Proteção às Marcas Área de Restrição Comercial	MAI/2014 JUN/2014

4.1.3 Definição de metodologia

A próxima subfase da Fase Estratégica corresponde à **Definição da Metodologia** a ser aplicada, em função do tipo de abordagem de gestão de projetos adequada ao projeto apresentado.

Baseado em Highsmith (2004) e Spundak (2014), foi elaborada uma matriz que indicará a melhor abordagem de gestão de projetos, através da associação de alguns atributos dos projetos selecionados, intitulada de **Matriz de Atributos de projetos**, conforme Tabela 17.

Tabela 17 - Matriz de Atributos de Projetos

ATRIBUTOS / PROJETO	ITEM	PROJETO 1	PROJETO2	PROJETO n	REFERÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO
Requerimentos claros	01				Spundak (2014)	Tradicional
Necessidade de formalização de doc.	02				Spundak (2014)	Tradicional
Linear	03				Spundak (2014)	Tradicional
Não se espera mudanças / alterações de âmbito	04				Spundak (2014)	Tradicional
Concentração de decisão no gestor de projetos	05				PMI (2012)	Tradicional
Estimativas precisas	06				PMI (2012)	Tradicional
Necessidade de controle diário	07				Pulse of the Profession™ (2014)	Ágil
Evento	08				Int. Jnl. of event mngm. research (2008)	Ágil
Múltiplas partes interessadas	09				Pulse of the Profession™ (2014)	Ágil
Mudanças esperadas	10				Pulse of the Profession™ (2014)	Ágil
Falta de previsibilidade do projeto	11				Highsmith (2004)	Ágil
Foco nos resultados	12				Highsmith (2004)	Ágil

Descrição dos atributos:

- Requerimentos claros – os requerimentos foram apresentados no início do projeto com total clareza do objetivo do projeto
- Necessidade de formalização de documentação – faz-se necessário documentação para atendimento dos processos da instituição e dos tomadores de decisão
- Linear – o projeto é composto de tarefas que são executadas linearmente, com alguns paralelismos.
- Não se espera alterações/mudanças de âmbito – após seu planejamento, com a definição de âmbito, as mudanças esperadas têm baixa incerteza
- Concentração de decisão no gestor de projetos – o papel do gestor de projetos é fundamental para o andamento do projeto. As decisões são emanadas do gestor, com apoio do Comitê de Controle de Mudanças.

- Estimativas precisas – a possibilidade de estimar as tarefas com precisão na sua grande maioria.
- Necessidade de controlo diário – projetos com necessidade de mudanças diárias ou até mesmo em menor espaço de tempo.
- Evento – um projeto considerado evento requer decisões dinâmicas e várias tarefas paralelas, durante um determinado período de tempo.
- Complexo/Iterativo – projetos com iterações e ciclos de replanejamentos em toda vida do projeto.
- Mudanças esperadas – Conforme o progresso do projeto, a necessidade de mudanças é constante, em face das incertezas dos requisitos coletadas no início do projeto.
- Múltiplas partes interessadas – projetos que requeiram adição de inúmeras partes interessadas além da fase de planejamento.
- Foco nos resultados – o foco é voltado para o atingimento dos resultados e não ao registro de documentação de atividades.

Todos os projetos foram classificados através da comparação de seus atributos com a **Matriz de Atributos de Projetos**. Foram tabulados os doze (12) atributos, divididos em dois (02) grupos, um (01) grupo com seis (06) características de abordagem de gestão tradicional e outro grupo com seis (06) características de abordagem de gestão ágil.

Realizada sua análise, foi efetuado o somatório de atributos de cada projeto que, após atingir o número equivalente à sua maioria simples, ou seja, três (03) mais um (01), seria classificado como indicado para uma abordagem de gestão correspondente a essa maioria de atributos.

4.2 Metodologia de gestão de projetos clássicos ou tradicionais

A 2ª fase da metodologia a ser implementada foi baseada no PMBOK, 5ª Edição (PMI,2012), customizada para projetos de abordagem de gestão tradicional. De acordo com o PMBOK (2012), os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto. Na realidade, é possível que todos os grupos de processos possam ser conduzidos dentro de uma fase. A medida que os projetos são separados por fases ou subcomponentes distintos, tais como: desenvolvimento do conceito, estudo de viabilidade, concepção, protótipo, construção, teste...etc., todos os grupos de processos seriam normalmente repetidos para cada fase ou subcomponente.

A metodologia abrange vinte e nove (29) processos baseados nas melhores práticas do PMBOK (PMI, 2012), técnicas e ferramentas, que serão implementados na gestão dos projetos de abordagem tradicional, conforme a Tabela 18.

Tabela 18 - Processos, técnicas e ferramentas da metodologia de gestão de projetos tradicionais

GRUPOS	ÁREAS	PROCESSOS	TÉCNICAS/FERRAMENTAS
INICIAÇÃO	INTEGRAÇÃO	1. Termo de Abertura do Projeto – TAP 2. Elaborar GOVERNANÇA	Opinião especializada XMIND MATRIZ RAIC
	PARTES INTERESSADAS	3. Identificar Partes Interessadas	Opinião especializada Reuniões
PLANEJAMENTO	ÂMBITO	4. Coletar requisitos 5. Definir âmbito 6. Definir Estrutura analítica de Projeto (EAP)	Análise de documentos MS PROJECT 2013 WBS CHART
	PRAZO	7. Planear a gestão do cronograma 8. Desenvolver o cronograma	MS PROJECT 2013 Reuniões com especialistas
	CUSTO	9. Planear a gestão de custos 10. Estimar os custos	MS EXCEL Análise de orçamentos
	COMUNICAÇÕES	11. Planear a gestão de comunicações	Modelo de ata de reuniões Modelo de ata de presença
	RH	12. Planear o Recursos Humanos	Matriz de Envolvidos
	PARTES INTERESSADAS	13. Planear a gestão de Partes Interessadas	Opinião especializada
	RISCOS	14. Planear a gestão de Riscos	Estrutura analítica de Riscos - EAR
	AQUISIÇÃO	15. Planear a gestão de aquisições	MS EXCEL
	INTEGRAÇÃO	16. Desenvolver o plano de gestão do projeto	MS PROJECT 2013 WBS CHART
EXECUÇÃO	RH	17. Gerir a equipa	Matriz RAIC, reuniões, organogramas, diretório do equipa do projeto, matriz de envolvidos
	COMUNICAÇÕES	18. Gerir a comunicação	E-mails, reuniões, relatórios
	AQUISIÇÃO	19. Gerir aquisições	MS EXCEL
	INTEGRAÇÃO	20. Orientar e gerir o trabalho do projeto	Reuniões com equipas Realização de seminários
MON. E CONTROLO	PRAZO	21. Controlar o cronograma	MS PROJECT 2013
	CUSTO	22. Controlar os custos	MS EXCEL
	COMUNICAÇÃO	23. Controlar as comunicações	MS EXCEL Registro de reuniões
	AQUISIÇÕES	24. Controlar aquisições	Reuniões com DAF
	INTEGRAÇÃO	25. Monitorar e controlar o trabalho; 26. Realizar o Controlo Integrado de Mudanças. 27. Encerrar a fase ou o projeto.	MS PROJECT 2013 XMIND Reuniões com tomadores de decisões
ENCERRAMENTO	AQUISIÇÃO	28. Encerrar aquisições	Análise de aquisições
	INTEGRAÇÃO	29. Encerrar projeto	Análise e Reuniões

A implementação destes processos será exemplificada no capítulo 5 a seguir.

4.3 Metodologia de gestão de projetos complexos ou ágeis

Baseado em Highsmith (2004), Spundak (2014), Chin e Spowage (2010), apresentamos os doze (12) processos, com suas respectivas técnicas e ferramentas correspondentes, dispostos nas fases e categorias do APM, que serão implementadas na gestão dos projetos da FWC 2014, conforme a Tabela 19. É importante ressaltar a utilização da sala OBEYA, área construída próximo ao palco do evento FIFA FAN FEST, local das reuniões da equipa do projeto e partes interessadas, além de painéis informativos relacionados à gestão do evento.

Tabela 19 - Processos, técnicas e ferramentas da metodologia de gestão ágil de projetos

FASES	CATEGORIAS	PROCESSOS	TÉCNICAS/FERRAMENTAS
VISÃO	VISÃO	1. Termo de abertura do projeto	Opinião especializada
	ÂMBITO	2. Definir o âmbito do projeto	Opinião especializada Maquete/croqui Painéis
	COMUNIDADE	3. Montar equipa do projeto	Entrevistas Opinião especializada
	ABORDAGEM	4. Estabelecer padrão de práticas e processos	Ms Project Planilhas Painéis
ESPECULAÇÃO	ESTRUTURA ANALÍTICA	5. Documentação de requisitos	Lista de requisitos Painéis
	ENTREGAS	6. Plano de entregas	Painéis /Croquis
EXPLORAÇÃO	ENTREGAS	7. Matriz de responsabilidades/ tarefas	Painéis / Obeya room
	COMUNIDADE	8. Acompanhamento diário de tarefas	Reuniões com o equipa do projeto/ Obeya room
ADAPTAÇÃO	REVISÃO DO PROJETO/ EQUIPA/ AÇÕES DE ADAPTAÇÃO	9. Daily meeting 10. Revisões de atividades 11. Análise de problemas	Obeya room Interações diárias com a equipa Painel de tarefa de projeto Croquis do local do evento/ Setores do evento Croqui dos setores Painéis de setores/equipas Credenciamento Quadro de atividades de gestão
ENCERRAMENTO	ENCERRAMENTO	12. Documentação final e coleta de Lições Aprendidas	Reunião com equipa para coleta de Lições Aprendidas/ Obeya room

5 IMPLEMENTAÇÃO DAS METODOLOGIAS

Após a consolidação da metodologia, apresentei à equipe do PMO o seu detalhamento. A partir deste momento, em face do conhecimento de cada projeto, através da TAP, foram classificados os projetos por meio de seus atributos na Matriz de Atributos de Projeto, a fim de direcionar o tipo de gestão mais adequada a ser implementada. Isto tornará o atingimento dos resultados com maior chance de sucesso. Conforme o capítulo anterior, foram apresentados os 10 projetos da FWC 2014 da cidade de Manaus:

1. Mobilidade da Copa;
2. Conceito FIFA FAN FEST™;
3. Mobilização/Desmob. FIFA FAN FEST™;
4. Operação FIFA FAN FEST™;
5. Decoração Oficial da Copa;
6. Plano de Comunicação da Copa;
7. Receptivo Turístico da Copa;
8. Pré-eventos COPA;
9. Cultura na Copa;
10. Decreto-Lei Municipal.

Aplicando a identificação de atributos nos projetos selecionados, apresentamos a aplicação da **Matriz de Atributos de Projetos Consolidada**, conforme a Tabela 20.

Tabela 20 - Matriz de atributos de projetos consolidada

ABORDAGEM/ PROJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Requerimentos claros	X	X	X		X	X				X
Necessidade de formalização de documentação	X	X	X		X	X				X
Linear	X	X	X		X	X				X
Não se espera mudanças/alterações de âmbito	X	X	X		X	X				X
Concentração de decisão no gestor de projetos	X	X	X		X	X				X
Estimativas precisas	X	X	X		X	X				X
Necessidade de controlo diário				X			X	X	X	
Evento				X			X	X	X	
Múltiplas partes interessadas				X			X	X	X	
Mudanças esperadas				X			X	X	X	
Falta de previsibilidade do projeto				X			X	X	X	
Foco nos resultados				X			X	X	X	

Por fim, foram categorizados os projetos baseados nos atributos indicados e apresentados na tabela a seguir, conforme a abordagem de gestão adequada.

Tabela 21 - Análise de Definição de Metodologia de Gestão

Nº	PROJETO	Σ TRADICIONAIS	Σ ÁGEIS
1	Mobilidade da Copa;	6	0
2	Conceito FIFA FAN FEST TM ;	6	0
3	Mobilização/Desmob. FFF;	6	0
4	Operação FIFA FAN FEST;	0	6
5	Decoração Oficial da Copa;	6	0
6	Plano de Comunicação da Copa;	6	0
7	Receptivo Turístico da Copa;	0	6
8	Pré-eventos COPA;	0	6
9	Cultura na Copa;	0	6
10	Decreto-Lei Municipal.	6	0

E assim temos a implementação de metodologia adequada aos projetos listados, conforme a Tabela 22.

Tabela 22 - Definição de Metodologia dos Projetos

ITEM	PROJETO	TIPO
1	Mobilidade da Copa;	TRADICIONAL
2	Conceito FIFA FAN FEST TM ;	TRADICIONAL
3	Mobilização/Desmob. FIFA FAN FEST;	TRADICIONAL
4	Operação FIFA FAN FEST;	ÁGIL
5	Decoração Oficial da Copa;	TRADICIONAL
6	Plano de Comunicação da Copa;	TRADICIONAL
7	Receptivo Turístico da Copa;	ÁGIL
8	Pré-eventos COPA;	ÁGIL
9	Cultura na Copa;	ÁGIL
10	Decreto-Lei Municipal.	TRADICIONAL

Decidido o tipo de gestão para cada projeto, foi implementada a gestão customizada, baseada nas metodologias elaboradas, a serem apresentadas neste capítulo. Para exemplificação do tipo de gestão realizada, foram escolhidos dois (2) projetos com tipologias de gestão distintas:

- **PROJETO Mobilização/Desmob. FIFA FAN FEST – gestão tradicional;**
- **PROJETO Operação FIFA FAN FEST – gestão ágil.**

5.1 Projeto “Mobilização/Desmob FIFA Fan Fest™

A implementação da metodologia compreende a aplicação dos vinte e nove (29) processos da gestão de projetos tradicionais, através das ferramentas e técnicas que permeiam as melhores práticas do PMBOK (PMI, 2012), conforme Tabela 23.

Tabela 23 - Processos da Metodologia de Gestão Tradicional

PROCESSOS	
1.	Termo de Abertura do Projeto – TAP
2.	Elaborar GOVERNANÇA
3.	Identificar Partes Interessadas
4.	Coletar requisitos
5.	Definir âmbito
6.	Definir Estrutura analítica de Projeto (EAP)
7.	Planejar a gestão do cronograma
8.	Desenvolver o cronograma
9.	Planejar a gestão de custos
10.	Estimar os custos
11.	Planejar a gestão de comunicações
12.	Planejar o Recursos Humanos
13.	Planejar a gestão de Partes Interessadas
14.	Planejar a gestão de Riscos
15.	Planejar a gestão de aquisições
16.	Desenvolver o plano de gestão do projeto
17.	Gerir a equipa
18.	Gerir a comunicação
19.	Gerir aquisições
20.	Orientar e gerir o trabalho do projeto
21.	Controlar o cronograma
22.	Controlar os custos
23.	Controlar as comunicações
24.	Controlar aquisições
25.	Monitorar e controlar o trabalho
26.	Realizar o Controlo Integrado de Mudanças
27.	Encerrar a fase ou o projeto.
28.	Encerrar aquisições
29.	Encerrar projeto

5.1.1 Termo de Abertura de Projeto – TAP

Foi elaborado um Termo de Abertura de Projeto – TAP, que compreende nas informações básicas e preliminares do projeto, contendo: o resumo do projeto, a estimativa de custos inicial, o cronograma preliminar, as condições mínimas para início do projeto, o produto a ser entregue ao cliente e por fim, o gerente responsável pelo projeto, conforme Figura 16 com 2 páginas.

MOB. DESMOB. FIFA FAN FEST		
TERMO DE ABERTURA		
PROJECT CHARTER		
Preparado por	ARISTÓTELES G. DE ALMEIDA NETO	Versão 1.0
Aprovado por	ARISTÓTELES G. DE ALMEIDA NETO	10/05/2013

I - Título do projeto

Mobilização e Desmobilização da FIFA FAN FEST

II - Resumo das condições do projeto

A realização da FIFA FAN FEST é uma obrigação da Prefeitura Municipal de Manaus no âmbito do portfólio de projetos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, a ser realizada na cidade de Manaus, no Parque Ponta Negra. Serão custeadas despesas de artistas, fogos de artifício, segurança privada, fornecimento de energia elétrica adicional, instaladas estruturas temporárias, tais como: cercas, tapumes, torres de som e iluminação, telões, banheiros químicos, palco FIFA, backstage, camarotes, sinalização de circulação, quiosques de alimentos e bebidas, tendas de patrocinadores e camarotes.

III - Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade

Aristóteles G. De Almeida Neto – gerente de projetos da Prefeitura Municipal de Manaus

IV - Necessidades básicas do trabalho a ser realizado

As equipes de instalação do palco, som e iluminação iniciarão as ações, juntamente com os tapumes e cercas. Serão necessárias equipes de segurança para guarda do local.

Serão necessários geradores de energia elétrica desde o início do projeto.

V - Descrição do projeto

1. Produto do projeto

Estruturas temporárias instaladas dentro e no entorno da FFF, de patrocinadores da FFF, fornecedores de alimentos e bebidas, FIFA e transmissora de TV.

2. Cronograma básico do projeto

Início das instalações – 23 de maio de 2014

Término das instalações – 10 de junho de 2014

Início da desmobilização – 13 de julho de 2014

Término da desmobilização – 20 de julho de 2014

3. Estimativas iniciais de custo

Custos iniciais estimados em R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais)

Escritório de Gerenciamento de Projetos – MANAUSCULT

VI - Administração

1. Necessidade inicial de recursos

Equipe de instalação de tapume e cercas, equipe de instalação de som, iluminação e palco, equipe de instalação de camarotes, praça de alimentação e backstage, equipe de instalação de banheiros químicos, equipe de sinalização de circulação.

2. Controle e gerenciamento das informações do projeto

As informações serão gerenciadas através de planilhas impressas e digitais, guardadas no servidor da ManausCult.

APROVAÇÕES		
[Nome]	[Assinatura]	[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no Escritório de Gerenciamento de Projetos da ManausCult, antes de serem incorporadas a este documento.

Figura 16 - Termo de Abertura de Projeto – TAP

5.1.2 Governança

Uma Governança de Projetos foi elaborada a fim de apresentar os principais órgãos e instituições que integram o projeto FWC 2014, definindo partes interessadas nos projetos, interações entre as partes e esferas pertencentes, conforme Figura 17. Observamos a integração entre as 04 esferas: FIFA, representada pelo COL no projeto, o Governo Federal, representada pelo CGCOPA, GECOPA e Infraero, o governo estadual, representado pela UGP COPA, Secretaria de Segurança para Grandes Eventos – SESGE e Superintendência Estadual de Saúde, além das empresas envolvidas nos 3 projetos de construção civil; e, por fim, a Prefeitura de Manaus, representada pelo PMO da ManausCult, com as principais instituições municipais participantes do projeto, Superintendência Municipal de Transportes Urbanos – SMTU, o Instituto Municipal de Engenharia e Fiscalização de Trânsito – Manaustrans, a Secretaria Municipal de Infraestrutura – SEMINF, a Secretaria Municipal de Comunicação, Secretaria Municipal de Limpeza Pública – SEMULSP e, por fim, o Comitê de Proteção de Marcas, composto de vários representantes de instituições afins.

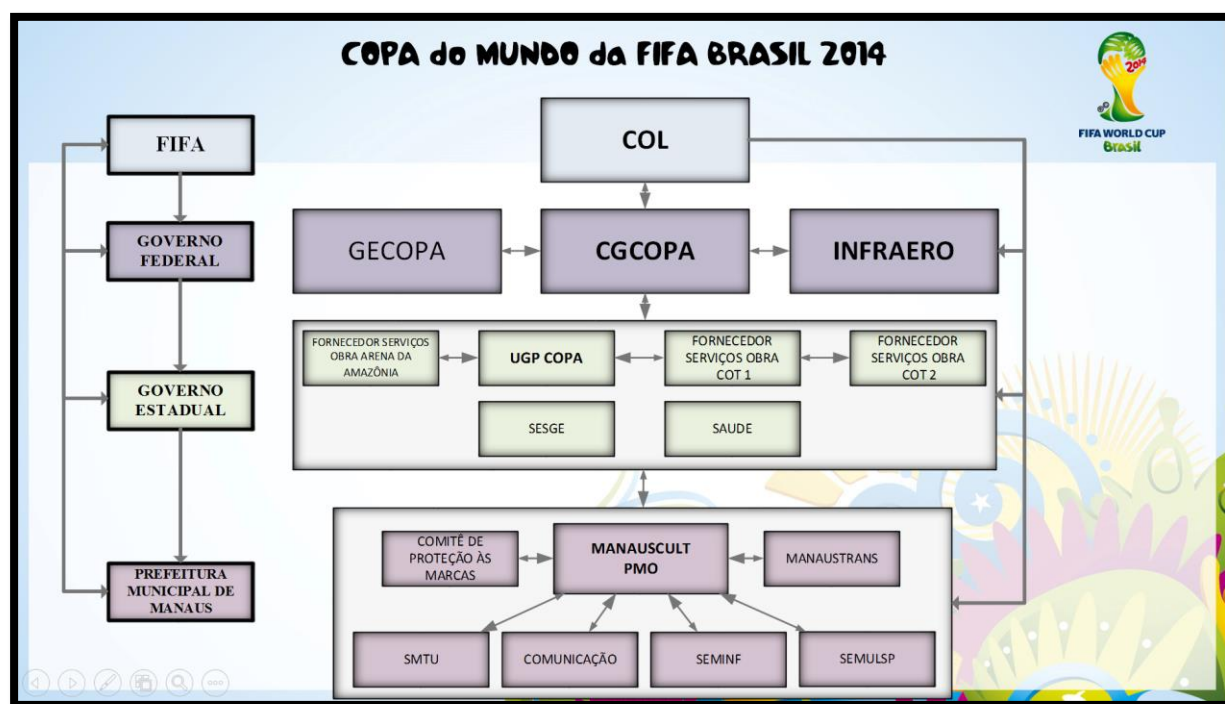


Figura 17 - Governança do Projeto

5.1.3 Identificação de Partes Interessadas

Foi elaborada a Tabela 24, compreendendo as partes interessadas, composto pela ManausCult, que exercerá sua gestão e demais participantes do projeto.

Tabela 24 – Lista das Partes interessadas do projeto

FELLING EVENTOS Palco/Torres/Cercas	SEMINF Tapume	GABI SOM House mix/Som	DIREÇÃO Backstage/pça de alimentação
PAIVA Telão externo	MANAUSCULT Gestão	LPL Iluminação	SCREEN VISION Telão palco
XPRESS Tenda Brahma	3M Grupos geradores	OCTAGON Tenda Johnson&Johnson	BENZA Tenda Coca-Cola
DIEGO Pier temporário	IARA Tirolesa	CSM Tenda Hyundai	OGGI EVENTOS Tenda Sony
James Bebidas	DUFY Loja oficial FIFA	AGENCIATUDO Tenda Itaú	Oi Tenda Oi
CLAUDIA PIO Alimentação	MENE&MONEY Sinalização	ROSE SPU	TV GLOBO TV Compound
AMZ Camarotes/banheiros químicos			

5.1.4 Coletar Requisitos

Baseado nos documentos encaminhados pela FIFA/COL, foi consolidada a Documentação de Requisitos, conforme a seguir:

- Localização da FFF
- Área total
- Planta detalhada
- Envolvidos
- Horário de funcionamento
- Programação diária
- Transporte público
- Vias de acesso
- Posto Médico e corpo de bombeiros
- Segurança
- Datas de Mobilização e Desmobilização
- Área de Restrição Comercial
- Praça de Alimentação

- Palco FIFA
- Portais de entrada
- Sinalização de circulação
- Estacionamento
- Entradas de público e serviço

5.1.5 Definição de Âmbito

Conforme disposto na metodologia, segue a Declaração de Âmbito do projeto (Figura 18), representada por 03 páginas:

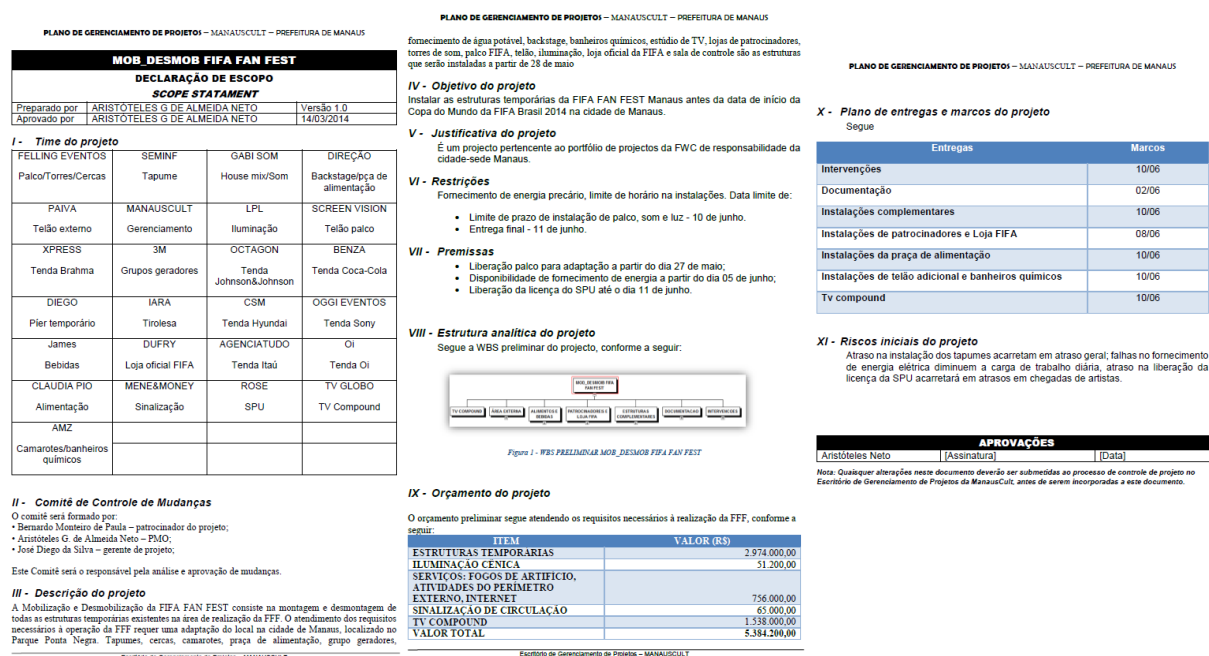


Figura 18 - Declaração de Âmbito do Projeto MOB_DESMOB_FFF

5.1.6 Definição de WBS

Utilizando o software WBS CHART PRO 4.9, foi apresentado o Work Breakdown Structure - WBS do projeto, apresentando todas as tarefas do projeto, conforme a Figura 19.

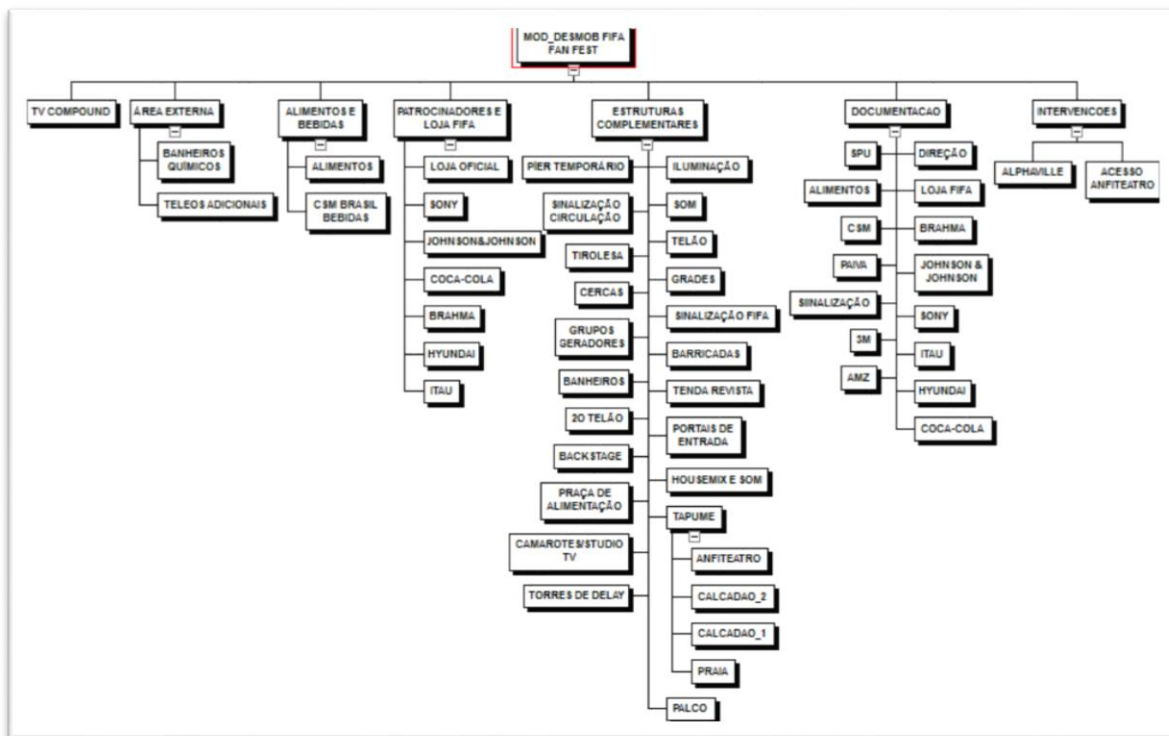


Figura 19 - WBS do projeto

5.1.7 Planear a gestão do cronograma

O planeamento dos prazos foi elaborado, baseado em reunião com opinião especializada e equipa do projeto, análises dos prazos requeridos pela FIFA e uso do software MS Project, conforme figura a seguir:

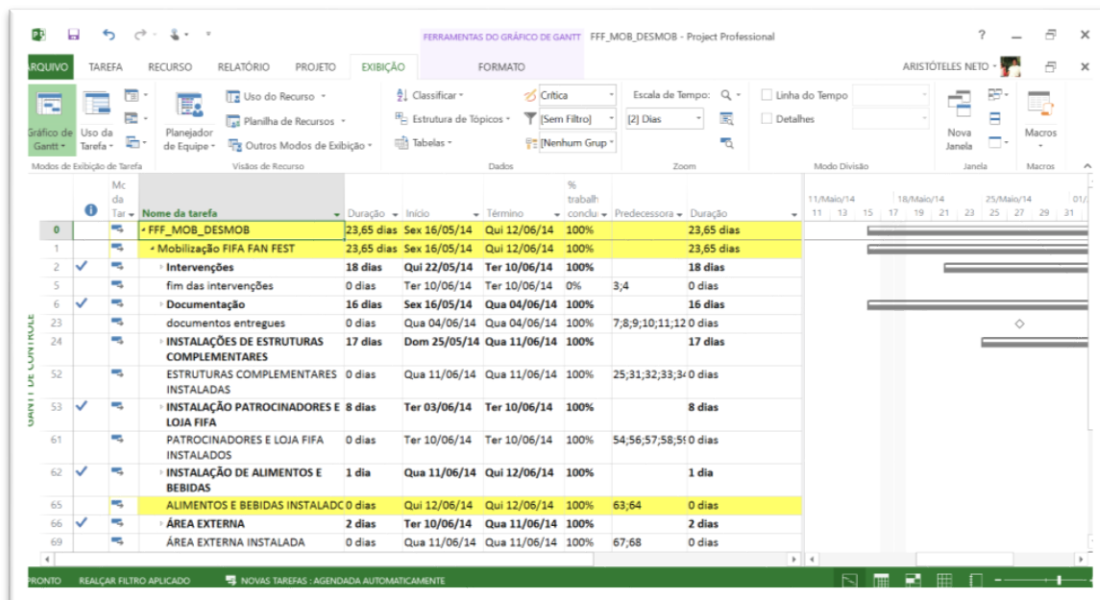


Figura 20 – Planeamento de Gestão de cronograma

5.1.8 Desenvolver o cronograma

O desenvolvimento de cronograma foi baseado em reuniões e opinião especializada, consolidando o planejamento com correções de prazos e milestones a seguir:

Nº	Portfólio	Responsável	Projetos	Prazo
2	FIFA FAN FEST	Aristóteles	Conceito	DEZ/2013
		Aristóteles	Mobilização/Desmob.	MAI/2014
		José Diego	Operação	JUN/2014

Figura 21 - Milestones da FFF

5.1.9 Planear a gestão de custos

Este processo se baseia na análise de orçamentos, nas contratações de fornecedores já realizadas com período vigente atual e nas necessidades básicas do projeto. Inicialmente, foi levantando todos os registros de preços já contratados pela instituição, que já tem em suas atribuições, realizações de ações de cultura, turismo e eventos. Após a análise dos fornecedores selecionados, um primeiro orçamento foi realizado para assegurar os recursos necessários para sua contratação. Folhas de cálculo do software Excel foram utilizadas para registo de produtos e serviços, na forma de aquisição ou locação durante, pelo menos, quarenta e cinco (45) dias, conforme Tabela 25.

Tabela 25 - Custos do projeto

ITEM	QNTDE	VALOR
GRADIL	300	57.600,00
TAPUME	1.611	200.000,00
ILUMINAÇÃO CÊNICA	10	51.200,00
BANHEIRO QUÍMICO	162	418.867,00
TELÃO DE LED	2	619.800,00
GERADORES	10	434.880,00
BEBIDAS / ALIMENTOS E PÇA DE ALIMENTAÇÃO/BACKSTAGE	1	599.000,00
CAMAROTE AUTORIDADES/ CAMAROTE GLOBO/ H. MIX/ ESTÚDIO GLOBO/ ESPAÇO JORNALISTAS	1	491.224,00
TV COMPOUND	1	1.538.000,00
SINALIZAÇÃO FFF	171	65.000,00
ATIVIDADES PERÍMETRO EXTERNO	1	309.055,00

5.1.10 Estimar custos

O processo de Estimar Custos registra o orçamento em planilhas de software Excel, com todo seu detalhamento, quantitativos e valores individuais para orçamento final dos produtos e serviços do projeto, conforme a seguir:

Tabela 26 - Estimativa de custos do projeto MOB_DESMOB_FFF

CLASSE	EQUIPAMENTOS	UNIDADE	VALOR/DL	V. TOTAL	LOCALIZAÇÃO	STATUS 1	STATUS 2
Ets	GRADIL	300	6,00	57.600,00	perímetro	ATA DE REGISTRO	ATA DE REGISTRO Nº 001/2013 - PREGÃO Nº 061/2013 - CML/PM
Ets	TAPUME	1611		200.000,00	perímetro	SEMINF	
Ets	CERCA de 2m	200	-	-	palco, torres som	FIFA	responsabilidade FIFA
Ets	BARRICADA	80	-	-	tunel técnico/palco	FIFA	responsabilidade FIFA
ILUMINAÇÃO	ILUMINAÇÃO CÊNICA	10	160,00	51.200,00	ESPAÇOS ADICIONAIS DE PATROCINADORES	ATA DE REGISTRO	ATA DE REGISTRO Nº 001/2014 - PREGÃO PRESENCIAL Nº 134/2013 - CML/PM
PRÉ-EVENTO	MONTAGEM DE PALCO				ÁREA DE MONTAGEM	CONTRATAR SEGURANÇA/ILUMINAÇÃO	INÍCIO 28/05
Ets	BANHEIRO QUÍMICO	2	80,80	5.171,20	backstage	ATA DE REGISTRO	ATUALIZAR
Ets	BANHEIRO QUÍMICO	120	80,80	310.272,00	publico geral	ATA DE REGISTRO	ATUALIZAR
Ets	BANHEIRO QUÍMICO	40	80,80	103.424,00	PERÍMETRO EXTERNO	ATA DE REGISTRO	ATUALIZAR
Ets	MESAS	50		-	Praça de alimentação	ATA DE REGISTRO	AINDA EM PROCESSO
Ets	TELÃO DE LED	24	600,00	460.800,00	SECUNDÁRIO FFF	ATA DE REGISTRO	ATA DE REGISTRO Nº 002/2014 - PREGÃO PRESENCIAL Nº 132/2013 - CML/PM
Ets	TELÃO DE LED	24	600,00	158.400,00	PERÍMETRO EXTERNO	ATA DE REGISTRO	
Ets	TELÃO DE LED	8	600,00	153.600,00	02 ENTRADAS	ATA DE REGISTRO	
Ets	GERADOR	400 KVA	1.870,00	112.200,00	iluminação	ATA DE REGISTRO	
Ets	GERADOR	200 KVA	1.870,00	56.100,00	iluminação	ATA DE REGISTRO	

5.1.11 Planear a gestão de comunicações

O planejamento foi realizado por intermédio do plano de gerenciamento de comunicações que é apresentado a seguir, juntamente com os modelos de ata de reunião e modelo de controle de presença. O plano permeia todas as ações referentes às comunicações dentre as partes interessadas do projeto, padronizando a forma, o meio, o destinatário e o emissor. Apresenta-se na Figura 22 as duas primeiras páginas do documento elaborado para sua gestão.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MANAUSCULT – PREFEITURA DE MANAUS	
PROJETO COPA 2014	
PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	
Preparado por: Aristóteles Gustavo de Almeida Neto Aprovado por: Aristóteles Gustavo de Almeida Neto	Versão: 1.0 Data: 11/05/2013
<p>I - Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações</p> <ul style="list-style-type: none"> O Plano visa padronizar a forma, o conteúdo, o tempo e a metodologia de comunicação no PMO da ManausCult. <p>II - Eventos de comunicação</p> <p>O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:</p> <p>1. ENCAMINHAMENTO DE E-MAILS</p> <p>a. Objetivo – Padronizar o encaminhamento de e-mails aos respectivos grupos de e-mails, conforme necessidades e atendimentos.</p> <p>b. Metodologia – O grupo pertencente ao grupo de e-mail grupocopa@manauscult.am.gov.br é composto dos membros nomeados da UGP COPA, além do quadro atual de estagiários. Esse e-mail é destinado à comunicação com os seguintes órgãos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Órgãos Federais; Órgãos Estaduais; Órgãos Municipais; Órgãos de Controle; Sociedade civil organizada (Consórcio Copa 2014, FGV); Câmaras Temáticas Federais; LOC FIFA. <p>Foram criados grupos de e-mails, alinhados aos projetos, no intuito de ordenar seus envios aos devidos responsáveis por pasta, destinado à comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrantes do time do projeto; Stakeholders de outras instituições. <p>c. Responsável – Mayara;</p> <p>d. Envolvidos – integrantes do PMO e demais envolvidos no projeto FWC 2014;</p> <p>2. ENCONTROS, SEMINÁRIOS, CONGRESSOS, CÂMARAS TEMÁTICAS FEDERAIS E ESTADUAIS.</p> <p>a. Objetivo – Padronizar o formato do relatório conciso do evento.</p>	
<p>PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MANAUSCULT – PREFEITURA DE MANAUS</p> <p>b. Metodologia – O relatório consiste na padronização de conteúdo e forma do conjunto de informações inerentes ao evento realizado. Seu conteúdo se baseia em:</p> <ul style="list-style-type: none"> Data; Local; Participantes; Resumo; Conclusão. <p>Esse relatório será salvo em arquivo DOC que, após validação do Ger. de Portfólio, será salvo em PDF. Faz necessário anexar o arquivo de apresentação no formato PDF.</p> <p>c. Responsável – Larissa;</p> <p>d. Envolvidos – integrantes do PMO e demais envolvidos no projeto FWC 2014;</p> <p>III - Cronograma dos eventos de comunicação</p> <p>1. REUNIÃO SEMANAL com Patrocinador</p> <p>a. Toda segunda-feira, ou primeiro dia útil da semana, na sede da ManausCult, às 9hs.</p> <p>2. ENCAMINHAMENTO DE E-MAILS</p> <p>a. Principal forma de comunicação entre o LOC FIFA, Ministérios, envolvidos no PROJETO FWC 2014 e integrantes do PMO – COMUNICAÇÃO DIÁRIA.</p> <p>IV - Atas de reunião de acompanhamento</p> <p>A ata de cada reunião será o documento que descreverá os assuntos discutidos na mesma. Nela estará informado o número de controle de reunião, os questionamentos, as decisões e tudo que for discutido, além do nome dos participantes, a data e local de sua realização.</p> <p>V - Exemplo de relatórios do projeto</p> <p>Conforme modelo a seguir:</p> <p>VI - Ambiente técnico e estrutura de armazenamento e distribuição da informação (EPM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Toda <u>Ata de Reunião</u> será digitalizada e encaminhada ao servidor, na pasta nomeada "Ata_Reuniões", e salva com o nome do arquivo "Ata_Reuniao_xxx", pelo REDATOR, imediatamente após sua conclusão, para CONHECIMENTO do SPONSOR. Os e-mails serão armazenados no servidor da instituição. 	

Figura 22 - Plano de Gerenciamento de Comunicação

Apresenta-se ainda o “template” de ata de reuniões na Figura 23, utilizado para registro das reuniões realizadas e encaminhadas por e-mail aos participantes da mesma.

ATA DA REUNIÃO		
Evento:	Relatório:	Data: / /
Local:		Hora: h
PARTICIPANTES		
Nome	Instituição	E-mail
TÓPICOS ABORDADOS		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> * * * * * </div> <div style="width: 45%;"> * * * * * </div> </div>		
AÇÕES TOMADAS (ENTREGAS)		
DATA ENTREGA	AÇÃO	RESPONSÁVEL

Figura 23 - “Template” de ata de reuniões

5.1.12 Planear os Recursos Humanos

O planejamento do RH foi realizado com base na montagem da equipa do PMO, analisando seus perfis e sua expertise no assunto. A ManausCult tem por atribuições atender o segmento de Cultura, Turismo e Eventos, facilitando a busca por integrantes com entendimento diferenciado. Uma matriz de responsabilidades facilitou a visualização do papel dos integrantes do PMO, conforme Tabela 27.

Tabela 27 - Matriz RAIC do Projeto MOB E DESMOB FFF

ATIVIDADE	INTEGRANTE				
	Aristóteles	Larissa	Guilherme	Pablo	Jacqueline
Elaborar TAP	R	C	C	C	C
Identificar partes interessadas	A	I	C	C	R
Coletar requisitos	A	C	C	I	R
Definir âmbito	R	I	I	I	C

LEGENDA**R – responsável****A – aprovação****C – consultar****I - informar**

5.1.13 Planear a gestão de Partes Interessadas

A gestão das partes interessadas foi primordial para o atendimento das entregas do projeto. Obras civis, equipamentos elétricos, informação de circulação, serviços de limpeza e higiene, sonorização e iluminação. Selecionar os melhores para cada área foi a chave do sucesso para realizarmos todas as instalações em tempo hábil, conforme apresentado na Figura 24.



Figura 24 - Organograma com responsáveis

Reuniões com o equipa do projeto foi uma das ferramentas para acompanhamento da equipa, conforme Figura 25.



Figura 25 - Reunião com representantes FIFA/COL/TV Amazonas

5.1.14 Planear a gestão de riscos

Por meio da ferramenta Estrutura Analítica de Riscos - EAR, podemos verificar o grupo de riscos inerentes ao projeto, a fim de prevenir percalços que acarretarão atrasos no projeto, conforme Figura 26 - EAR.



Figura 26 - EAR

5.1.15 Planear a gestão de aquisições

As aquisições foram planejadas através de seleção de fornecedores e busca de equipamentos compatíveis com os requisitos pela FIFA. A análise da modalidade de licitação “Registro de Preços” foi importante para darmos velocidade às aquisições, haja vista que, através dela, teríamos um (01) ano para contratá-la pelo mesmo valor. Planilhas foram utilizadas para seu registro. A escassez de materiais

e mão de obra foram riscos inerentes ao projeto, haja vista que, além do projeto da FIFA FAN FEST, concorre com o projeto da Arena da Amazônia e tantos outros projetos componentes das outras onze (11) sedes da Copa do Mundo. Assegurar sua contratação e garantir sua entrega foi o grande desafio do processo de planejar a gestão de aquisições, que teve como grande aliado integrantes do Departamento de Administração e Finanças da ManausCult - DAF.

5.1.16 Desenvolver o plano de gestão do projeto

O plano da gestão do projeto foi elaborado com o software MS Project, baseado nas TAPs e Documentação de Requisitos, conforme a seguir:

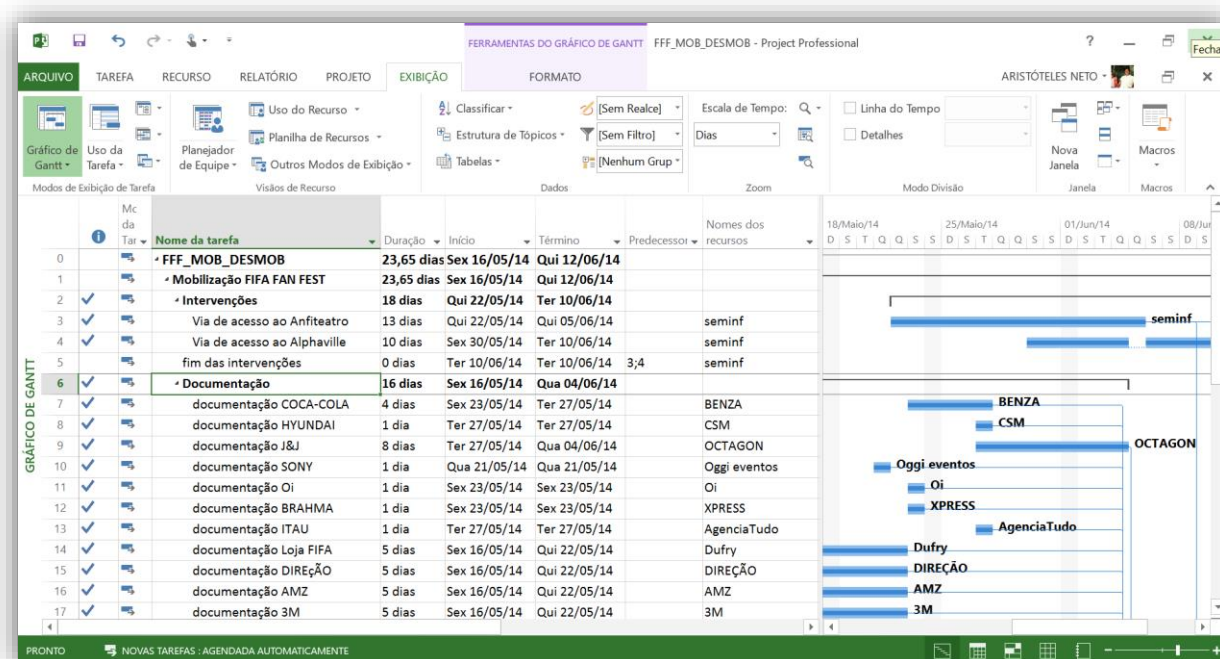


Figura 27 - Plano de Gestão do projeto

5.1.17 Gerir a equipa

As reuniões foram as principais ferramentas, juntamente com apresentações com o software XMIND, MS Project, para atualização de informações e visualização dos resultados alcançados, com a equipa do projeto, conforme a seguir:



Figura 28 - Reunião com equipa do projeto

Outras ferramentas visuais foram fundamentais para a aceleração de maturidade com a equipa. O gráfico de Gantt, de alocação de recursos, a lista de marcos, o croqui da área de instalação das estruturas, dentre outras, foram ferramentas que auxiliaram no acompanhamento das atividades da equipa. Não houve tempo nem recursos para se mensurar desempenho de integrantes de equipa. O que ocorreu foi um acompanhamento detalhado das atividades dos integrantes do projeto. Reuniões na sede da ManausCult, reuniões in loco do evento e conversas individuais foram atividades que nortearam a gestão de equipa, sempre na sala de reunião, conforme Figura 29.

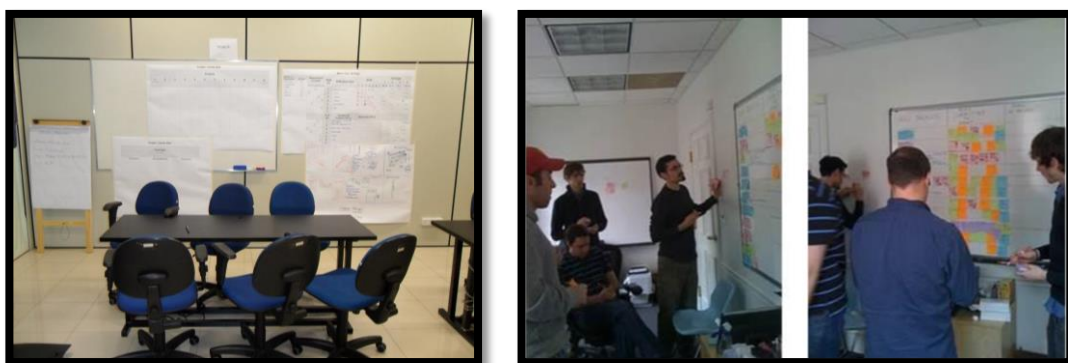


Figura 29 - Ambiente físico de gestão das equipas do projeto

5.1.18 Gerir a comunicação

A gestão da comunicação foi primordial para a atualização concisa e constante de informações para as partes interessadas do projeto. Reuniões com atas e controlo de presença foram encaminhados através de e-mails para todos os participantes das mesmas, como já demonstrado em “templates” anteriores. A atualização de informações à equipa demandou o maior esforço do gestor de projeto. Encaminhamentos de e-mails, reuniões, conversas, dentre outros, seguiram o plano de gestão de comunicação já mencionado e foi peça chave de sucesso do projeto.

5.1.19 Gerir as aquisições

As aquisições foram planeadas através de opinião especializada na qual os fornecedores selecionados davam informações acerca dos equipamentos e dos requisitos de cada um deles. Uma preocupação era a escassez de alguns dos equipamentos no mercado, pois certos requisitos diminuía a oferta dos mesmos e forçava a adquiri-los antes do tempo necessário, ou mesmo, efetuar adiantamentos para garantir sua disponibilidade.

5.1.20 Orientar e gerir o trabalho do projeto

A gestão do projeto foi baseada em reuniões com equipa do projeto e reuniões in loco com fornecedores de equipamentos e serviços, orientando nas atividades constantes no plano, com auxílio do software MS Project.

5.1.21 Controlar o cronograma

O controlo de cronograma foi realizado através de controlo das atividades contidas no projeto, *in loco* no Parque Ponta Negra, e com o auxílio do software Ms Project, acompanhando os gráficos de Gantt, conforme Figura 30.



Figura 30 - Gráfico de Gantt

5.1.22 Controlar custos

O controlo de custos foi realizado baseado nas planilhas de aquisição de serviços e equipamentos, além de reuniões com o DAF da ManausCult. Baseado no orçamento inicial, o órgão já realizara seu planejamento orçamentário e financeiro consolidado para a consecução dos projetos da FWC 2014, com auxílio de planilha eletrônica Ms Excel.

5.1.23 Controlar as comunicações

Garantir que informações alcançassem as partes interessadas do projeto, conforme indicado na matriz RAIC, preservando sua integridade, foi importante no aspecto de controle pois suas posteriores alterações, tais como aditivos de manuais ou requisitos, não poderiam gerar “ruído”. Conforme o plano de comunicação, as reuniões foram uma das principais ferramentas, que tiveram seu controle através de registro de participantes, data, local, assunto de todas as reuniões realizadas, conforme Tabela 28.

Tabela 28 - Controle de reuniões

No	DATA	LOCAL	ASSUNTO	REPRESENTANTE
1	02/05/2013	IMPLURB	FAN FEST	Aristóteles
2	03/05/2013	IMPLURB	FAN FEST	Aristóteles
3	21/05/2013	SEPLAN	COPA SOCIAL	Janaina
4	22/05/2013	UGP	VOLUNTARIADO	Janaina
5	28/05/2013	Manauscult	Área de Restrição Comercial	Janaina/ Aristoteles
6	29/05/2013	SEPLAN	Evento dia 12 junho e evento Maracanã	Aristóteles

5.1.24 Controlar as aquisições

O controle era realizado através de registro em planilhas EXCEL, após reuniões com o equipa do projeto e do DAF da ManausCult, deliberando recursos para as contratações em tempo hábil de execução dos serviços, ilustrado pela Figura 31.

A	B	C	D	E	F	G	H
1	Ata de registro de preço						
2	3. Equipamentos						
3	1.	Gradil, Barricada e tapume	Quantitativo	Preço unitário	Total (R\$)	1.	Telões
4		1.1 gradil	1615,5	R\$ 6,00	R\$ 310.176,00	Ata em processo	2.1 Telão (área do MI
5		by fifa 1.2 barricada	38,76	R\$ 20,00	R\$ 24.806,40	Ata em processo	2.3 Telão externo
6		1.3 tapume	1611	R\$ 11,80	R\$ 608.313,60		
7		TOTAL			R\$ 943.296,00	TOTAL	
8	3.	Iluminação	Quantitativo	Preço unitário	Total (R\$)	TOTAL GERAL	
9		3.1 Cênica	20	R\$ 250,00	R\$ 160.000,00		
10		3.2 Montagem do palco					
11		TOTAL			R\$ 160.000,00		
12	4.	Banheiros químicos	Quantitativo	Preço unitário	Total (R\$)		
13		4.1 artistas	2	R\$ 80,80	R\$ 5.171,20		
14		4.2 publico geral	120	R\$ 80,80	R\$ 310.272,00		
15		4.3 Perímetro externo	40	R\$ 80,80	R\$ 103.424,00		
16		4.4 Camarotes	0	R\$ 81,80	R\$ -		
17		TOTAL			R\$ 418.867,20		

Figura 31 - Controle de aquisições

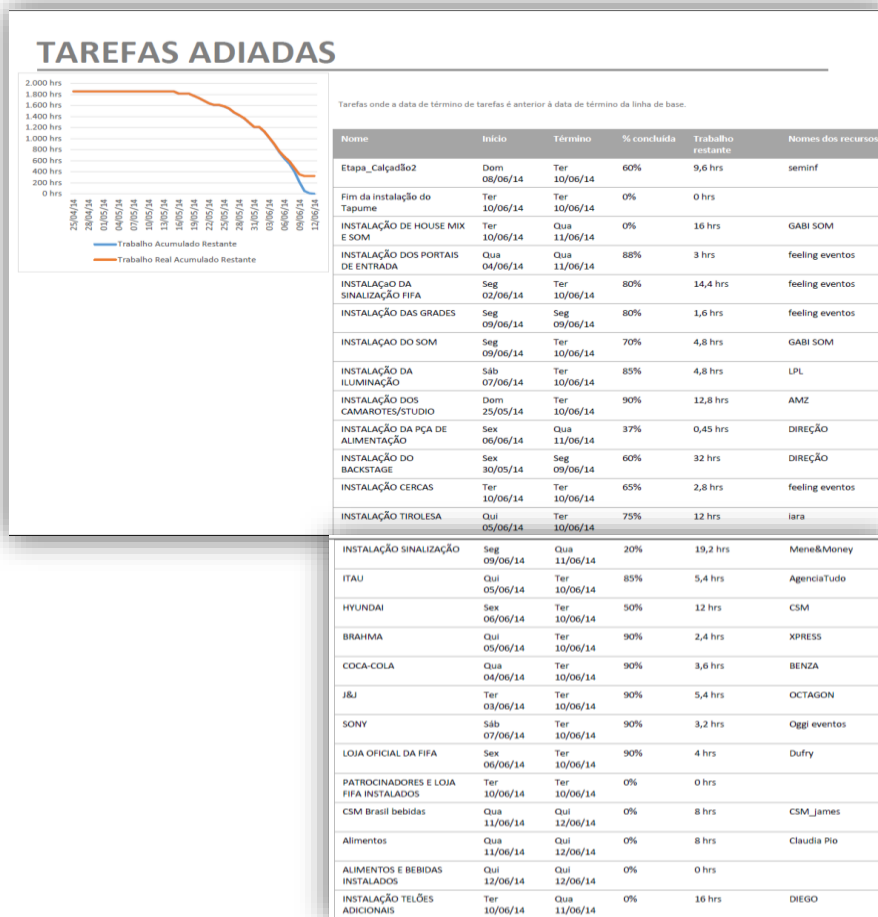
5.1.25 Monitorar e controlar o trabalho

A fim de monitorar e controlar o andamento do projeto, reuniões no local do evento foram realizadas com os líderes de cada equipa, utilizando a ferramenta XMIND, com apresentações dinâmicas às equipas





(a) Relatório de marcos do projeto



(b) relatório de tarefas adiadas
Figura 33 - Relatórios de Monitoramento e Controle

A Figura 34 apresenta uma Visão Geral do Projeto, uma das ferramentas do Ms Project, que acompanha o andamento das entregas do projeto.



Figura 34 - visão geral do projeto

5.1.26 Realizar o Controlo Integrado de Mudanças

O controlo Integrado de Mudanças era realizado em reuniões com o patrocinador e suas decisões eram encaminhadas através de e-mails para as partes interessadas do projeto e através de memorandos aos órgãos e instituições do projeto, conforme plano do projeto.

5.1.27 Encerrar aquisições

O encerramento das aquisições é o processo no qual é estabelecido o encerramento das aquisições, através de informação ao Departamento Administrativo-Financeiro (DAF) da ManausCult.

5.1.28 Encerrar o projeto

O processo retrata o encerramento do projeto, através de memorando encaminhado ao DAF e relatório final encaminhado ao patrocinador.

5.2 Projeto “Operação da FIFA Fan Fest™”

A implementação da metodologia compreende em doze (12) processos de gestão de projetos ágeis (Tabela 29) com aplicação de ferramentas e técnicas, além da filosofia Lean, no projeto Operação FIFA FAN FEST (FFF). Este evento de 30 dias de duração realizou-se no Parque Ponta Negra na cidade de Manaus.

Tabela 29 - Processos da Metodologia de Gestão Ágil

PROCESSOS
<ol style="list-style-type: none">1. Termo de abertura do projeto2. Definir o âmbito do projeto3. Montar equipa do projeto4. Estabelecer padrão de práticas e processos5. Documentação de requisitos6. Plano de entregas7. Matriz de responsabilidades/ tarefas8. Acompanhamento diário de tarefas9. Daily meeting10. Revisões de atividades11. Análise de problemas12. Documentação final e coleta de Lições Aprendidas

5.2.1 Termo de Abertura do Projeto

A TAP é similar ao modelo utilizado pela gestão tradicional, por apresentar as mínimas condições e o âmbito preliminar do projeto. As informações são pertinentes para o entendimento do projeto como um todo, tais como o produto do projeto e seu cronograma inicial, conforme Figura 35.

OPERAÇÃO FIFA FAN FEST		
TERMO DE ABERTURA		
PROJECT CHARTER		
Preparado por	ARISTOTELES G. DE ALMEIDA NETO	Versão 1.0
Aprovado por	ARISTOTELES G. DE ALMEIDA NETO	12/05/2014
<p>I - Título do projeto Operação Da FIFA FAN FEST</p> <p>II - Resumo das condições do projeto A operação do evento FIFA FAN FEST é de responsabilidade da Prefeitura Municipal de Manaus no âmbito do portfólio de projetos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, a ser realizada na cidade de Manaus, no Parque Ponta Negra. Serão custeadas despesas de transporte de artistas, fogos de artifício, segurança privada e operação do evento. A TV Amazonas é responsável pelo palco e programação diária.</p> <p>III - Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade Aristoteles G. De Almeida Neto – coordenação geral. Diego Mozzato – coordenador operacional. Daniel Balima – coordenação do backstage.</p> <p>IV - Necessidades básicas do trabalho a ser realizado O início da operação dar-se-á no dia 10 de junho com reunião geral e passeio pelo local do evento, acompanhado de toda a equipe de operação. O espaço do evento deverá conter tapumes e portões de acesso. A equipe de segurança estará presente, conforme indicações da coordenação. A segurança externa, representada pela polícia militar, estará acompanhando a reunião. Equipes de trânsito e transporte estarão presentes, juntamente com a equipe de limpeza e banheiros químicos e representantes dos quiosques do evento. Equipe de manutenção estarão a postos.</p> <p>V - Descrição do projeto <p>1. Produto do projeto A FIFA FAN FEST é o principal local de concentração de fãs do futebol da FWC, fora da Arena da Amazônia. Ela estará à disposição de toda a população durante o período da FWC de 12 de junho até 13 de julho, conforme cronograma de funcionamento. A operação se iniciará com a transmissão de partidas de futebol da FWC 2014, juntamente com atrações nos intervalos das partidas, com horário de início e fim do evento diário. Haverá controle de acesso, porém gratuito, nas diversas áreas do evento. Tendões de patrocinadores, brincadeiras, praça de alimentação, tirolesa, atrações diversas são algumas das ações diárias da FFF.</p> <p>2. Cronograma básico do projeto Início da operação – 12 de junho de 2014 Fim da operação – 13 de julho de 2014</p> </p>		

PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MANAUSCULT – PREFEITURA DE MANAUS		
<p>3. Estimativas iniciais de custo Custos iniciais estimados em R\$ 4.500.000,00 (quatro milhões e quinhentos mil reais)</p> <p>VI - Administração <p>1. Necessidade inicial de recursos Equipe de segurança e de operação, além de trânsito e transporte.</p> <p>2. Controle e gerenciamento das informações do projeto As informações serão gerenciadas através de painéis e reuniões diárias no local do evento.</p> </p>		
APROVAÇÕES		
(Nome)	(Assinatura)	(Data)
<p><small>Nota: Qualquer alteração neste documento deverá ser submetida ao processo de controle de projeto no Escritório de Gerenciamento de Projetos de ManausCult, antes de serem incorporadas a este documento.</small></p>		

Figura 35 - TAP da Operação da FIFA FAN FEST

5.2.2 Definir o âmbito do projeto

O âmbito do projeto está diretamente associado ao atendimento dos requisitos FIFA e às incertezas inerentes ao evento. Controle de acessos da equipa e terceirizados na área da FFF, acesso dos artistas ao evento, transporte e acesso dos fãs ao local do evento foram os fatores que limitam o âmbito do projeto.

Aliado ao Lean Thinking, a gestão visual de todo o projeto é o alicerce para a comunicação imediata do projeto como um todo, abrangendo programação diária de atividades, posicionamento de integrantes da equipa, croqui do local, acessos aos setores, definição de atividades/responsáveis e avaliação diária do âmbito, conforme Tabela 30:

Tabela 30 - Equipa do projeto OPERAÇÃO FIFA FAN FEST

TOTAL DE PROFISSIONAIS	
COORDENADORES	6
STAFFS / APOIO	76
INDICADORES/ESTACIONAMENTO	6
CARREGADORES	12
TOTAL	100

O objetivo de cada atividade inerente ao setor era destacada no painel de atividades, conforme Figura 36.

SETOR	OBJETIVO
BOLA	RECEPÇÃO E VISUALIZAÇÃO DA ENTRADA DE PÚBLICO EM GERAL - ACESSO BOLA DA PONTA NEGRA.
CALÇADÃO	ORIENTAR O PÚBLICO SOBRE INFORMAÇÕES GERAIS DO EVENTO FFF.
ORGÃOS PARCEIROS	AUXILIAR E ORIENTAR TODOS OS ÓRGÃOS ENVOLVIDOS E COM TENDAS DE APOIO NA PONTA NEGRA.
CONTROLE DE ACESSO	CONTROLAR E SUPERVISIONAR AS ENTRADAS E SAÍDAS, ATUALIZANDO O NÚMERO DE PÚBLICO PRESENTE.
SAÍDAS E MATERIAIS	CONTROLAR E SUPERVISIONAR AS ENTRADAS E SAÍDAS DE PESSOAS E MATERIAIS DENTRO DO FFF.
PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO	SUPERVISIONAR E PRESTAR APOIO AO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO.
QUADRAS	SUPERVISIONAR E PRESTAR APOIO AO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES EXECUTADAS NAS QUADRAS.
ANFITEATRO	CONTROLAR, SUPERVISIONAR E ATENDER A TODAS AS NECESSIDADES E EMERGÊNCIAS RELACIONADAS A ÁREA DE PÚBLICO DO ANFITEATRO.
CAMAROTE	CONTROLAR, SUPERVISIONAR E ATENDER A TODAS AS NECESSIDADES E EMERGÊNCIAS RELACIONADAS A ÁREA DE CAMAROTE RESERVADA PARA AUTORIDADES E CONVIDADOS.
HOUSE MIX	ACOMPANHAR AS ATIVIDADES DESTES SETORES E EXECUTAR COMANDOS PASSADOS PELOS COORDENADORES.
PALCO	ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DESTES SETORES E EXECUTAR COMANDOS PASSADOS PELOS COORDENADORES.
BACKSTAGE	ACOMPANHAR, CONFERIR E SUPERVISIONAR O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DESTES SETORES E EXECUTAR COMANDOS PASSADOS PELOS COORDENADORES.
ESTACIONAMENTO	CONTROLE, SUPERVISÃO, ORGANIZAÇÃO E MONITORAMENTO DA CHEGADA E SAÍDA DE CONVIDADOS E AUTORIZADOS

Figura 36 - atividades da equipe de operação do projeto

Os setores eram visualizados através de croqui da área da FFF, conforme Figura 37:

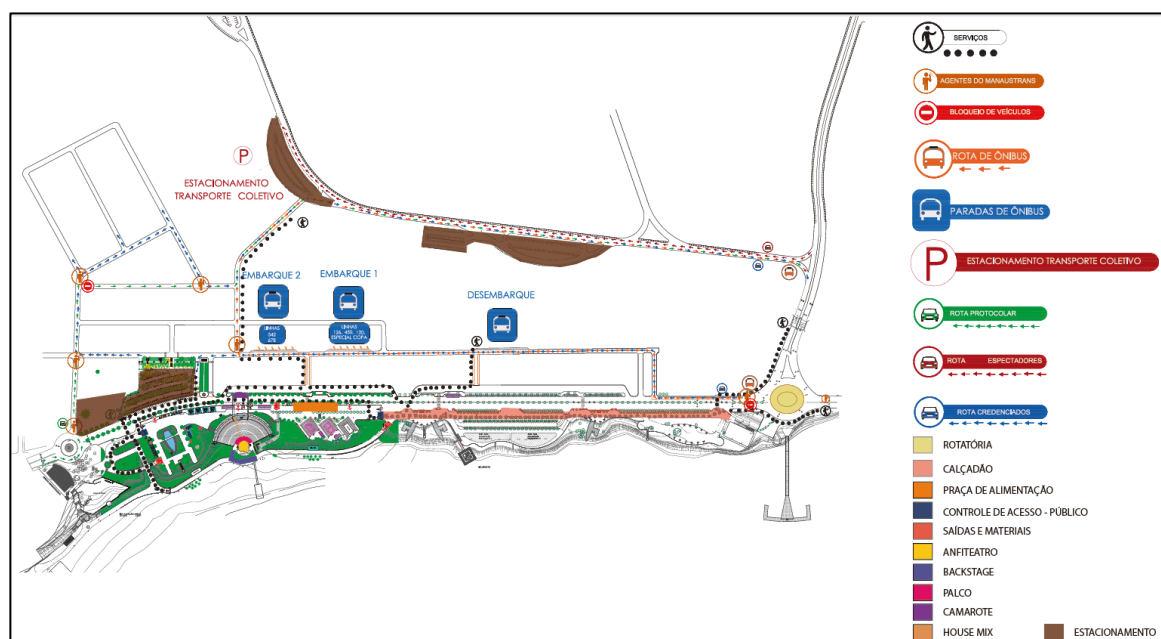


Figura 37 - Setores da FFF

Os acessos da FFF, além das principais instalações temporárias eram destacados na Figura 38:

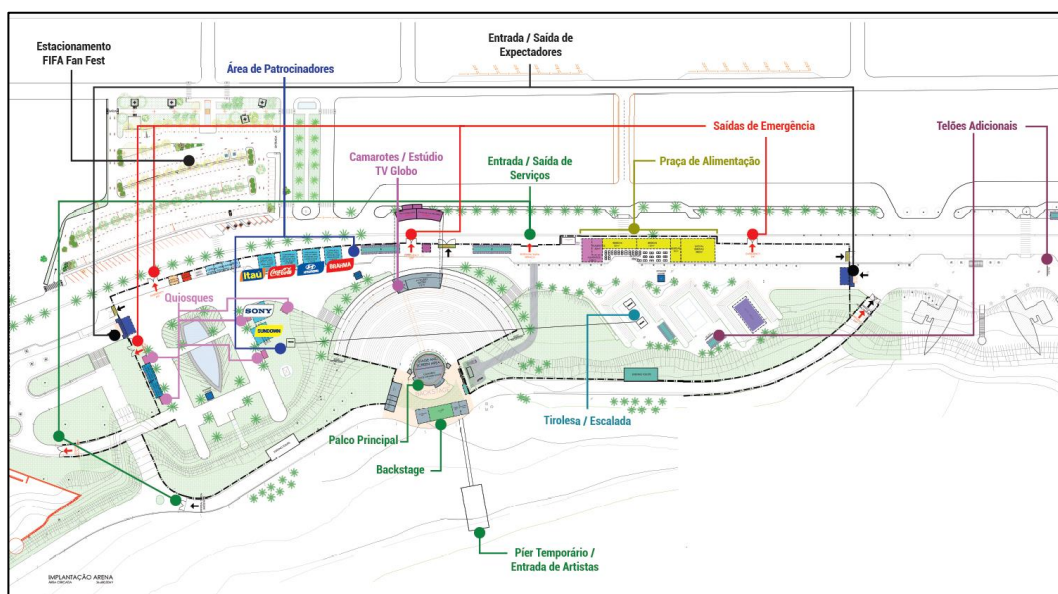


Figura 38 - Croqui com os acessos e principais instalações da FFF

5.2.3 Montar equipa do projeto

Baseado nas delimitações do espaço da FFF, foi dimensionada a equipa de coordenação e de operação, que atuaram nas diversas atividades inerentes ao evento. Técnicos de som e luz, de manutenção elétrica, atendimento ao público, coordenadores, apoio e carregadores. Uma empresa especializada em eventos foi contratada para o projeto, já dotada de especialistas em grandes eventos.

5.2.4 Estabelecer padrão de práticas e processos

A metodologia foi apresentada a todos os integrantes num Kick-off realizado no Teatro dos Artistas, incluindo integrantes da ManausCult, empresa de operação de eventos, representantes de segurança privada e pública, médica, fornecedores, FIFA, mobilidade urbana, limpeza e demais partes interessadas. Como estratégia de comunicação em tempo real, foi adotado o uso de rádio transmissores de comunicação para os coordenadores de equipa e segurança privada e pública.

5.2.5 Documentação de requisitos

Os requisitos FIFA e de segurança pública foram apresentados aos coordenadores de equipas e demais fornecedores para melhor entendimento do projeto como um todo. A descentralização de decisões foi fundamental para soluções mais dinâmicas diárias.

5.2.6 Plano de entregas

As principais entregas foram apresentadas conforme a seguir:

Tabela 31 - Entregas e Marcos do Projeto Operação FIFA FAN FEST

PRINCIPAIS ENTREGAS	MARCOS
Kick-off	05/06
Entrega da programação diária da FFF	07/06
Credenciamento geral (operação, patrocinadores, fornecedores, imprensa, residentes adjacentes)	12/06
Confirmação de artistas locais	10/06
Quantitativos de equipes de apoio (segurança pública, médico, limpeza, trânsito)	12/06

5.2.7 Matriz de responsabilidades/ tarefas

As partes interessadas foram destacadas na figura a seguir, definindo a função de cada parte, conforme Figura 39:

FUNÇÃO	ENVOLVIDOS
REALIZAÇÃO	FIFA e PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS
APOIO	TV GLOBO e TV AMAZONAS
PATROCINADORES	BRAHMA, COCA-COLA, KIA-HYUNDAI, ITAU, OI, JOHNSON & JOHNSON e SONY
OP. EVENTO	MANAUSCULT
OP. BEBIDAS	CSM BRASIL
OP. COMIDAS	BOB'S / TACACÁ DA TIA SOCORRO / SORVETERIA GLACIAL / AÇAÍ NO PONTO / LOJA DE CONVENIÊNCIA/ CLAUDIA PIO
LIMPEZA DO FFF	SEMULSP- ÁREAS COMUNS
SEGURANÇA	OPERAÇÃO DO EVENTO - CAMARINS, CAMAROTES, ESPAÇOS DE PATROCINADORES SEGURANÇA PÚBLICA – PERÍMETRO EXTERNO
PRONTO ATENDIMENTO	OPERAÇÃO DO EVENTO – PERÍMETRO INTERNO
MOBILIDADE	SEMSA/SAMU/SUSAM/ CORPO DE BOMBEIROS
ÁREA DE RESTRIÇÃO COMERCIAL	MANAUSTRANS e SMTU
COMUNICAÇÃO	COMITÊ DA SEDE (MANAUSCULT, IMPLURB, SEMEF, SEMPAB, CASA MILITAR, POLÍCIA MILITAR E POLÍCIA CIVIL)
	MANAUSCULT/SEMCOM / SUBTI/SEMEF

Figura 39 - Envolvidos/função no projeto OPERAÇÃO FIFA FAN FEST

A equipa de operação foi representada por painel instalado na sala OBEYA, por função/nome/atividade/dia conforme Figura 40.

SETOR CALÇADÃO - BOLA PONTA NEGRA			DIAS							
QNT	FUNÇÃO	INDICAÇÃO	12	13	14	15	16	17	18	19
DISTRIBUIDOS AO LONGO DO CALÇADÃO EM POSIÇÕES ESTRATÉGICAS										
1	STAFF	ANDREY NEVES - RÁDIO								
2	STAFF PIRULITO	ANA PAULA MACIEL (BILÍNGUE)								
3	STAFF PIRULITO	RAFAEL SILVA (BILÍNGUE)								
4	STAFF PIRULITO	DAYANNE BRANDÃO (BILÍNGUE)								
5	STAFF PIRULITO	JOSÉ PEDRO PEREIRA SANTANA (BILÍNGUE)								
SETOR CALÇADÃO - BOLA DO TROPICAL HOTEL										
1	STAFF	FÁBIO SILVA (BILÍNGUE)V- RÁDIO								
2	STAFF PIRULITO	YASMIN (BILÍNGUE)								
3	STAFF PIRULITO	REVSON DUARTE DE ALBUQUERQUE (BILÍNGUE)								

Figura 40 - Equipa FFF: Setor/Função/Nome/Atividades/Dia

5.2.8 Acompanhamento diário de tarefas

A gestão de atividades do projeto foi realizada diariamente, com troca de informações em tempo real e registro ao final de cada dia, na sala OBEYA, através de reunião com os coordenadores e demais representantes dos serviços essenciais, tais como segurança, equipa médica, trânsito, limpeza e demais fornecedores da praça de alimentação.

5.2.9 Daily meeting

Um dos aspetos diferenciadores da aplicação desta metodologia foi a inclusão nas instalações temporárias de um espaço para a realização da gestão do evento, onde foi utilizado o modelo de sala OBEYA, local das reuniões diárias da equipa (Figura 41), de visualização de todas as atividades do projeto, tomadas de decisão dinâmicas em face de alterações e de reavaliação das ações do projeto. As reuniões diárias eram realizadas ao final do dia para revisão de problemas (Figura 41), registro de controlo diário de atividades, atualização de informações, recolhimento de rádios de comunicação.



Figura 41 - Daily meeting e modelo de sala OBEYA

No início da manhã, os coordenadores se reuniam para revisão de postos e escalas da equipa e da programação (Figura 42), haja vista que nos dias de partidas da seleção brasileira, a quantidade de público aumentava além da média.

Atividade diária - 12/06 - MANAUS - INÍCIO (QUINTA FEIRA)	
06:30 - CHEGADA - EQUIPE TÉCNICA / PALCO / PRODUÇÃO / CARREGADORES / LIMPEZA / ÁGUA	
07:30 - CHEGADA - EQUIPE TÉCNICA + EQUIPAMENTOS - ISRAEL NOVAES	
08:00 - 09:30 - PASSAGEM DE SOM - ISRAEL NOVAES	
08:00 - CHEGADA - EQUIPE TÉCNICA + EQUIPAMENTOS - CANTO DA MATA (GARANTIDO E CAPRICHOSO)	
09:30 - 10:00 - TROCA DE PALCO - ISRAEL NOVAES X CANTO DA MATA	
09:30 - CHEGADA - DJ / APRESENTADORES	
10:00 - 11:00 - PASSAGEM DE SOM - CANTO DA MATA (TÉCNICA FICA NO LOCAL)	
10:30 - CHEGADA - INICIATIVA LOCAL XYZ	
11:00 - ABERTURA PORTÕES	
11:00 - 12:30 - DJ / APRESENTADOR(ES) *	
12:30 - 13:30 - (APRESENTADOR ANUNCIA) - APRESENTAÇÃO - INICIATIVA LOCAL XYZ *	
12:30 - CHEGADA - CANTO DA MATA	
13:30 - 14:00 - DJ / APRESENTADOR(ES) *	
13:00 - CHEGADA - EQUIPE TÉCNICA - ISRAEL NOVAES	
14:00 - 15:10 - (APRESENTADOR ANUNCIA) - SHOW - CANTO DA MATA	
15:10 - 15:44 - DJ / APRESENTADOR(ES) / TROCA DE PALCO - CANTO DA MATA X ISRAEL NOVAES	
15:30 - CHEGADA - ISRAEL NOVAES	
15:44 - PTW	
16:00 - BRASIL X CROÁCIA (JOGO EM SÃO PAULO)	
18:00 - PTW	
18:05 - 19:35 - (APRESENTADOR ANUNCIA) - ISRAEL NOVAES	
19:35 - 20:00 - DJ / APRESENTADOR (ES)	
20:00 - FECHAMENTO DOS PORTÕES	

Figura 42 - Programação diária detalhada da FFF

5.2.10 Revisões de atividades

As revisões de atividades eram realizadas pelos coordenadores de equipas, verificando quantitativo de integrantes da equipa do setor, e o registro de atividades de solução de problemas.

5.2.11 Análise de problemas

A análise era realizada em reunião ao final do dia com o seu registro e a indicação da ação de solução, conforme Figura 43.

controle diário de atividades				resolvido	
dia	problema	causa	ação	sim	não
12/jun	falta de almoço para polícia militar	erro no quantitativo de policiais do dia	solicitar qnte ao Coronel responsável pela equipe	x	
12/jun	erro no controle de qnte de público em tempo real	falta controle de saúde de público	relocar catracas para as saídas	x	
13/jun	problema no acesso do público na rotatória	falta de comunicação com o responsável pelo trânsito	sincronizar frequência de rádio		x
14/jun	problema no acesso do público na rotatória	persiste erro de frequência com o responsável pelo trânsito	informar a frequência correta de rádio	x	

Figura 43 - Controle diário de atividades

5.2.12 Documentação final e coleta de Lições Aprendidas

As Lições Aprendidas foram de real importância, haja vista a repetição de soluções dadas a problemas similares. Com o registro da solução de problemas no painel na sala OBEYA, era imediata sua visualização e a rápida reação de solução do problema, evidenciando assim o menor retrabalho. A documentação final do projeto foi incrementada pelos registros diários da FFF, encaminhada ao relatório final do evento.

6 LIÇÕES APRENDIDAS

O caráter inédito da realização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, esbarrando por diversas vezes na legislação brasileira, foi um dos maiores riscos de insucesso do projeto. Por mais que já se tenha realizado uma Copa do Mundo no Brasil em 1950, em nada se pôde comparar os inúmeros requisitos e âmbito necessários para sua realização nos tempos atuais.

As inúmeras mudanças de tomadores de decisão no ambiente político de Manaus no contexto do Brasil, onde perpassaram 2 presidentes da república, 3 governadores de Estado e 3 prefeitos, além de inúmeros ministros e tomadores de decisão nas demais instituições envolvidas, no período iniciado a partir da reunião de kick-off na confirmação da Copa do Mundo no Brasil, no ano de 2008, até seu término em 2014, foram fatores que elevaram o risco de insucesso do evento.

A decisão de se elaborar metodologias com abordagens diferentes aos diversos projetos foi eficaz e seguiu a tendência do atual momento da atividade de gestão de projetos, os modelos híbridos. O “learning-by-action”, ou seja, agir com base em experiência e na partilha aberta é a base das rápidas tomadas de decisão e foi amplamente utilizado na gestão dos projetos.

O amplo conhecimento e as diversas atualizações do âmbito do projeto, transmitidos através de várias reuniões e “update” de informações, foram os principais atenuadores de eventuais “gaps” no andamento dos projetos. Aliás, a “Comunicação” foi uma das principais áreas de conhecimento na qual o gestor do projeto dispensou esforço, baseado nos processos “Gerir a comunicação” e “Controlar as comunicações” num ambiente de constantes mudanças de stakeholders.

O Termo de Abertura de Projeto – TAP foi essencial para análise e triagem dos diversos aspetos que perpassavam por vários projetos, originários de diversas instituições, seja FIFA, Governo Federal, Estadual ou Municipal.

O processo *Coletar Requisitos* foi importante num ambiente sem precedentes, pois através dele se pôde racionar o número de atividades realizadas nos diversos projetos demandados pela FIFA.

As alterações de stakeholders foram as mais danosas para o andamento do projeto. A maturidade individual é atrelada ao nível de conhecimento do projeto. O prejuízo é grande quando se trata de projetos ágeis pois as iterações são cumulativas e mesmo que ocorra uma descentralização no controlo das atividades, distribuídas pelos integrantes de equipa, é usual o projeto perder “velocidade” em diversas mudanças de stakeholders.

No projeto Operação FIFA FAN FEST, evento em que permeava a agilidade de tomada de decisões, a utilização da sala Obeya foi fundamental, aliada ao Lean Thinking, para a gestão visual do projeto.

7 CONCLUSÃO

O sucesso da realização da FWC 2014 na cidade de Manaus foi fruto de um árduo trabalho iniciado em 2013, com uma equipa de trabalho que aceitou a adoção das melhores práticas de gestão de projetos, mesmo com todo o ineditismo da gestão na Prefeitura de Manaus. Foram três (03) as decisões principais que responsabilizo pelo sucesso da gestão de projetos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014: a **adoção de um PMO**, que propiciou uma gestão de projetos de diversos segmentos, “concentrada” no seu planejamento e “distribuída” na sua execução. Através dele, foi possível transpassar por todas os órgãos participantes dos projetos da FWC2014 sem “atropelar” cargos ou mesmo entrar em “choque hierárquico”, e, ao mesmo tempo, trabalhar com certa sintonia com a FIFA e com o Governo Federal; a elaboração da **Matriz de atributos de projetos**, ferramenta que proporcionou a escolha da abordagem de gestão mais adequada, conforme os atributos de cada projeto; e por fim, a elaboração de **metodologia customizada** que utilizou ferramentas e técnicas do PMBOK e APM, permeadas pela filosofia LEAN. Com a adoção da metodologia, foi possível estabelecer uma metodologia que conduziu os projetos de acordo com as condições encontradas no ambiente.

Destaco ainda particularmente a eficácia da associação da gestão Agile e Lean, principalmente pela agilidade de mudança de decisão, gestão visual e o uso de sala Obeya, que proporcionou dinamismo na comunicação do grupo de trabalho no projeto Operação FIFA FAN FEST.

O projeto foi um divisor de águas para a gestão pública, pois, em décadas, pouquíssimos foram os projetos que tiveram tanto sucesso na sua realização quanto a FWC2014 na cidade de Manaus, seja no cumprimento dos requisitos FIFA – particularmente tão rígidos desde a FWC2006 realizada na Alemanha, quanto no cumprimento de prazos e âmbito. O modelo foi de tal sucesso que Manaus foi novamente escolhida para sediar partidas de futebol nas Olimpíadas 2016, juntamente com outras cinco (05) cidades brasileiras, por causa da FWC 2014.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez-Dionisi, L.E. (2012). Project Governance: reviewing the past, envisioning the future – PMI.
- Augustine, S. (2005). Managing agile projects; Prentice Hall PTR. Virginia.
- Beck, Kent; Beedle, Mike; Van Bennekum, Arie; Cockburn, Alistair; Cunningham, Ward; Fowler, Martin; Greening, James; Highsmith, Jim; Hunt, Andrew; Jeffries, Ron; Kern, Jon; Marick, Brian; C. Martin, Robert; Mellor, Steve; Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff; Thomas, Jeff (2001). Agile Manifesto. Agile Manifesto web site <http://www.agilemanifesto.org>.
- Boehm, B.; Turner, R. (2004). Balancing agility and discipline: a guide for the perplexed; Addison-Wesley. Boston
- Bryman, Alan (1989). Research Methods and Organization Studies. London; Unwin Hyman, London.
- Chin, C.M.M. & Spowage, A.C. (2010). Defining & Classifying Project Management Methodologies. PM World Today.
- Chin, G. (2004). Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements. New York: AMACOM.
- Controladoria Geral da união (2014), <http://www.portaldatransparencia.gov.br/copa2014>, 03/09/2014.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and agile enterprise. Journal of Knowledge management. Kempston.
- Eder, S.; Conforto, E. C.; Oliveira, M. G.; Amaral, D. C.; Silva, S. L. (2010). Estudo exploratório do conceito de agilidade: modelo teórico para aplicação na gestão ágil de projetos. In: XVIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru. Anais do XVIII Simpósio de Engenharia de Produção, p. 08.
- FIFA (2013). The Organisation of FIFA, <http://www.FIFA.com/aboutFIFA/organisation/index.html> – 31/10/2013
- FIFA (2013). Regras da Copa do Mundo da FIFA 2014 do Brasil, http://pt.FIFA.com/mm/document/tournament/competition/01/47/38/17/regulationsfwcbrazil2014_update_e_neutral.pdf - 31/10/2013
- FIFA (2013). Competitions Overview, http://pt.FIFA.com/mm/document/FIFAFacts/mencompovw/51/98/99/144031-factsheet-FIFACompetitions1908-2022_english.pdf - 31/10/2013
- Goldman, S. L.; Nagel, R.N.; Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations; strategies for enriching the costumer. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. International journal of production economics.
- Highsmith, Jim. (2004). The guiding principles of agile project management – creating innovate products, www.womebook.com, Boston, MA Addison-Wesley.

- Kerzner, Harold. (2002). *Gestão de projetos, As Melhores Práticas*, 2º Ed., Bookman.
- Kerzner, Harold R. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Williams & Sons, Hoboken, New Jersey, 10th Edition – p. 126 e 459.
- López, Maria (2010). *Agile Project Management*, PMI Puerto Rico Chapter, VP of Programs. Developers Group, Information Technology.
- Mafakheri, F.; Nasiri, F.; Mousavi, M. (2008). Project agility assessment: an integrated decision analysis approach. *Production & planning control*, v.19.
- Meredith, S.; Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*.
- Ministério dos Esportes (2014). *Matriz de Responsabilidades da Copa* - <http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/cidades/home.seam;jsessionid=BE9B3345178B517E09AB76BD3394BAE6.portalcopa?cidadeSede=6>
- Narasimhan, R.; Swink, M.; Kim, S.W. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation. *Journal of operations management*.
- Navigating Complexity; a practice guide* (2013). PMI.
- Oehmen, J. (2012). *The guide of Lean Enablers for managing Engineering Programs*. LAI MIT, PMI.
- PMI, Organization Agility. (2012). *Pulse of the Profession IN-DEPTH REPORT*.
- PMI, Organization Agility. (2013). *Pulse of the Profession IN-DEPTH REPORT*.
- PMI, Organization Agility. (2014). *Pulse of the Profession IN-DEPTH REPORT*.
- PMI, Guia PMBOK. (2012). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gestão de projetos*. Edição traduzida do *Project Management - Book of Knowledge*. 5a. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, PMI.
- Qumer, A.; Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. *Information and software technology*.
- Rico, David (2009). *Agile Methods. Business Value of Lean & Using ROI & Real Options* Dr. David F. Rico, PMP, ACP, CSM. *Today's Environment* – p. 08.
- Sherehiy, B.; Karwowski, W.; Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes. *International journal of industrial ergonomics*.
- Spundak, Mario (2014). *Mixed Agile/ Traditional Project Management Methodology – reality or illusion?* 27th IPMA World Congress. *Procedia Social Behavior Sciences*. Elsevier – p. 940 – 945.
- Thiollent, M. (1996). *Metodologia da pesquisa-ação*. 7. ed. São Paulo: Cortez – p. 37.
- Thomas, Oliver; Hermes, Bettina; Loos, Peter (2008). *International Journal of Event Management Research*, Volume 4, Number 1 - www.ijemr.org , 10th International Workshop on Reference Modeling at the 5th International – p. 40.
- Udo, Nathalie e Koppensteiner, Sonja (2003). *PMI Congress Notes: Will Agile Development Change the Way We Manage Software Projects? Agile from a PMBOK® Perspective*. PMI – p. 03.

- Voruka, R. J.; Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. Industrial management & data systems.
- Willaert, Peter; Van Den Bergh, Joaquim; Willems, Jurgen; Deschoolmeester, Dirk (2007). Conference on Business Process Management, Brisbane, Australia – p. 39-42.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production - Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. New York: Free Press.
- Wysocki, R. K. (2007). Effective project management. Fourth Edition. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, Inc.
- Yusuf, Yahaya (1999a). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility – p. 33.
- Yusuf, Yahaya (1999b). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes, International Journal of Production Economics – p. 36.
- Zhang, Z.; Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. International Journal of Production management.

ANEXO I – PORTARIAS, DECRETOS-LEI E INSTRUÇÕES NORMATIVAS

ACORDOS DE COOPERAÇÃO

- **Acordo de Cooperação Técnica n.º 01/2012**

Acordo de Cooperação Técnica para intercâmbio de informações objetivando transparência e controle dos recursos federais alocados na Copa do Mundo de 2014, Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2016, entre Controladoria-Geral da União, Senado Federal e Câmara dos Deputados.

LEIS

- **Lei n.º 12.663, de 05 de junho de 2012**

Dispõe sobre as medidas relativas à Copa das Confederações FIFA 2013, à Copa do Mundo FIFA 2014 e à Jornada Mundial da Juventude - 2013, que serão realizadas no Brasil; altera as Leis nos 6.815, de 19 de agosto de 1980, e 10.671, de 15 de maio de 2003; e estabelece concessão de prêmio e de auxílio especial mensal aos jogadores das seleções campeãs do mundo em 1958, 1962 e 1970.

- **Lei n.º 12.462 de 05 de agosto de 2011**

Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC.

- **Lei n.º 12.350, de 20 de dezembro de 2010**

Dispõe sobre medidas tributárias referentes à realização, no Brasil, da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014; promove desoneração tributária de subvenções governamentais destinadas ao fomento das atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica nas empresas e dá outras providências.

Veja também: Instrução Normativa nº 1.293, de 21 de setembro de 2012 - Dispõe sobre o despacho aduaneiro de bens procedentes do exterior destinados à utilização na Copa das Confederações FIFA 2013 e na Copa do Mundo FIFA 2014, de que trata esta Lei.

- **Lei n.º 12.348, de 15 de dezembro de 2010**

Dispõe sobre o limite de endividamento de Municípios em operações de crédito destinadas ao financiamento de infraestrutura para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 e dá outras providências.

- **Lei n.º 12.309, de 09 de agosto de 2010**

Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2011 e dá outras providências.

- **Lei n.º 11.118, de 19 de maio de 2005**

Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências.

- **Lei n.º 9.981, de 14 de julho de 2000**

Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências.

- **Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998**
Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

MEDIDAS PROVISÓRIAS

- **Medida Provisória n.º 510, de 28 de outubro de 2010**
Promove desoneração tributária de subvenções governamentais destinadas ao fomento das atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica nas empresas e institui o Regime Especial de Tributação para construção, ampliação, reforma ou modernização de estádios de futebol - RECOM.

DECRETOS

- **Decreto n.º 7.783, de 7 de agosto de 2012**
Regulamenta a Lei n.º 12.663, de 5 de junho de 2012, que dispõe sobre as medidas relativas à Copa das Confederações FIFA 2013, à Copa do Mundo FIFA 2014 e à Jornada Mundial da Juventude – 2013.
- **Decreto n.º 7.581, de 11 de outubro de 2011**
Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei no 12.462, de 5 de agosto de 2011.
- **Decreto n.º 7.531, de 21 de julho de 2011**
Dispõe sobre a inclusão no Programa Nacional de Desestatização - PND dos Aeroportos Internacionais Governador André Franco Montoro e Viracopos, no Estado de São Paulo, e Presidente Juscelino Kubitschek, no Distrito Federal, e dá outras providências.
- **Decreto n.º 7.525, de 15 de julho de 2011**
Altera para RECOPA a sigla do Regime Especial de Tributação para Construção, Ampliação, Reforma ou Modernização de Estádios de Futebol, a que se refere o Decreto no 7.319, de 28 de setembro de 2010.
- **Decreto n.º 7.319, de 28 de setembro de 2010**
Regulamenta a aplicação do Regime Especial de Tributação para construção, ampliação, reforma ou modernização de estádios de futebol - RECOM, de que trata os arts. 2º a 6º da Medida Provisória n.º 497, de 27 de julho de 2010.
- **Decreto n.º 7.081, de 26 de janeiro de 2010**
Altera o Decreto n.º 6.490, de 19 de junho de 2008, que regulamenta a Lei n.º 11.530, de 24 de outubro de 2007, que institui o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI.
- **Decreto de 14 de janeiro de 2010**
Institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, e dá outras providências.

- **Decreto de 26 de julho de 2011**
Altera o Decreto de 14 de janeiro de 2010, que institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014.
- **Decreto n.º 7.034, de 15 de dezembro de 2009**
Dispõe sobre a divulgação, por meio do Portal da Transparência do Poder Executivo Federal, de dados e informações relativos à Copa do Mundo de 2014.
- **Decreto n.º 4.201, 18 de abril de 2002**
Dispõe sobre o Conselho Nacional do Esporte e dá outras providências.

INSTRUÇÕES NORMATIVAS

- **Instrução Normativa n.º 12, de 15 de março de 2013**
Estabelece procedimentos para a importação de produtos de origem animal e vegetal, de procedência estrangeira, para utilização ou consumo nos eventos da Copa das Confederações de 2013, da Copa do Mundo de 2014 e outros eventos associados, previstos para ocorrerem no País em período simultâneo ou concomitante.
- **Instrução Normativa n.º 1.313, de 28 de dezembro de 2012**
Estabelece regras especiais sobre obrigações tributárias acessórias para as pessoas jurídicas que gozam dos benefícios fiscais de que trata a Lei nº 12.350, de 20 de dezembro de 2010, relativos à realização, no Brasil, da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014.
Anexo I: Termo de Doação e Recebimento
(TDR); http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/arquivos/Resolucao22-GECOPA_AnexoI.pdf
Anexo II: Demonstrativo de Extinção de Suspensão Tributária nas Aquisições de Bens e Equipamentos Duráveis com os Benefícios Fiscais previstos na Lei nº 12.350, de 2010, Mediante Pagamento dos Tributos – DEST.
- **Instrução Normativa n.º 1.293, de 21 de setembro de 2012**
Dispõe sobre o despacho aduaneiro de bens procedentes do exterior destinados à utilização na Copa das Confederações FIFA 2013 e na Copa do Mundo FIFA 2014, de que trata a Lei nº 12.350, de 20 de dezembro de 2010.
- **Instrução Normativa n.º 62, de 26 de maio de 2010**
Estabelece normas acerca do controle exercido pelo Tribunal de Contas da União sobre os recursos públicos federais destinados à organização e à realização da Copa do Mundo de 2014.

DECISÕES NORMATIVAS

- **Decisão Normativa n.º 115, de 22 de agosto de 2011**

Define a sistemática de cadastramento de pessoas encarregadas de alimentar o Portal de Acompanhamento de Gastos para a Copa do Mundo de Futebol de 2014, conforme disposto no § 4º do art. 3º da Instrução Normativa-TCU nº 62, de 26 de maio de 2010.

PORTARIAS

- **Portaria n.º 57, de 12 de dezembro de 2012**

Aprova Diretriz para o Planejamento e a Execução das Atividades de Inteligência no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência em Grandes Eventos.

- **Portaria n.º 303, de 6 de dezembro de 2012**

Ministro do Esporte designa os membros do Grupo Executivo GECOPA 2014.

- **Portaria n.º 571, de 22 de março de 2010**

Disciplina o Decreto n.º 7.034, de 15 de dezembro de 2009, que dá ampla transparência das ações do Governo Federal sobre a Copa do Mundo de 2014.

RESOLUÇÕES

- **Resolução GECOPA nº 26, de 13 de maio de 2014**

Retifica a Resolução do GECOPA nº 25, de 25 de novembro de 2013.

- **Resolução GECOPA nº 25, de 5 de novembro de 2013**

Autoriza a atualização e revisão da Matriz de Responsabilidades;
Anexo I: Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades;
Anexo II: Matriz de Responsabilidades Consolidada.

- **Resolução GECOPA nº 24, de 04 de junho de 2013**

Autoriza a revisão da Matriz de Responsabilidades, com alteração do anexo referente às atividades de Telecomunicações e discrimina as ações do Orçamento Geral da União vinculadas a essas atividades.

Anexo I: Revisão da Matriz de Responsabilidades referente à área de Telecomunicações.

- **Resolução GECOPA nº 23, de 19 de março de 2013**

Autoriza a atualização e revisão da Matriz de Responsabilidades referente à mobilidade urbana e estádio de Cuiabá - Mato Grosso.

Anexo I: Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades.

Anexo II: Matriz de Responsabilidades Consolidada.

- **Resolução GECOPA nº 22, de 21 de dezembro de 2012**
Autoriza a atualização e revisão da Matriz de Responsabilidades.
Anexo I: Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades.
Anexo II: Matriz de Responsabilidades Consolidada.

- **Resolução GECOPA nº 21, de 22 de novembro de 2012**
Aprova os fóruns técnicos de atuação do Governo Federal.

- **Resolução GECOPA nº 20, de 22 de novembro de 2012**
Dispõe sobre a governança da atuação do Governo Federal para a Copa do Mundo FIFA 2014.

- **Resolução GECOPA nº 19, de 22 de novembro de 2012**
Autoriza a atualização da Matriz de Responsabilidades referente à obra de mobilidade urbana.
Anexo - Justificativa da atualização dos dados referentes ao Corredor da Av. Tronco, Porto Alegre (RS).
Anexo - Atualização dos dados referentes ao Corredor Av. Tronco, Porto Alegre (RS).

- **Resolução GECOPA nº 18, de 16 de novembro de 2012**
Autoriza a revisão da Matriz de Responsabilidades, com a inclusão de anexo referente às atividades de Segurança.
Anexo 1 - Integração de instituições e sistemas
Anexo 2 - Controle dos pontos de entrada
Anexo 3 - Segurança do evento
Anexo 4 - Aeronáutica
Anexo 5 - Exército
Anexo 6 - Marinha
Anexo 7 - Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas.

- **Resolução GECOPA nº 17, de 26 de setembro de 2012 (Revogada pela Resolução GECOPA nº 18)**
Autoriza a revisão da Matriz de Responsabilidades, com a inclusão de anexo referente à parcela das atividades de Segurança e discrimina as ações do Orçamento Geral da União vinculadas a essas atividades.
Anexos da Matriz de Segurança.

- **Resolução GECOPA nº 16, de 27 de setembro de 2012**
Dispõe sobre a concessão de Chancela aos Projetos selecionados pelo GECOPA no âmbito da Programação Oficial do Governo Federal para Promoção do Brasil pela realização da Copa do Mundo FIFA de 2014.

- **Resolução GECOPA nº 15, de 4 de setembro de 2012**
Autoriza a revisão da Matriz de Responsabilidades, com a exclusão de anexo referente à obra "VLT: Linha 1 / Trecho 1 (Aeroporto / Terminal Asa Sul).
Anexo - Matriz de Responsabilidade Consolidada.

- **Resolução GECOPA nº 14, de 4 de setembro de 2012**
Aprova o Plano de Turismo para a Copa do Mundo FIFA 2014, na forma do anexo 1, e autorizada a revisão da Matriz de Responsabilidades, com a inclusão das atividades de Turismo, na forma do anexo 2.
Anexo 1 - Plano de Turismo para a Copa do Mundo FIFA 2014;
Anexo 2 - Matriz de Responsabilidade – Turismo.
- **Resolução GECOPA nº 13, de 22 de agosto de 2012**
Homologa o resultado dos recursos e o resultado final consolidado da Chamada Pública para Seleção e Chancela de projetos de promoção do Brasil pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014.
- **Resolução GECOPA nº 12, de 19 de julho de 2012**
Homologa o resultado da Chamada Pública para Seleção e Chancela de projetos de promoção do Brasil pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014.
- **Resolução GECOPA nº 11, de 19 de julho de 2012**
Autoriza a atualização da Matriz de Responsabilidades referente às obras de mobilidade urbana.
Anexo com o Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades
Anexo com a Matriz de Responsabilidades Consolidada.
- **Resolução GECOPA nº 10, de 2 de julho de 2012**
Aprova o Plano de Comunicação Integrado para a Copa do Mundo FIFA 2014.
Anexo - Plano de Comunicação Integrado.
- **Resolução GECOPA nº 9, de 31 de maio de 2012**
Altera a Resolução GECOPA nº 06, de 17 de abril de 2012.
- **Resolução GECOPA nº 8, de 17 de abril de 2012 (Revogada pela Resolução GECOPA nº 24)**
Autoriza a revisão da Matriz de Responsabilidades, com a inclusão de anexo referente às atividades de Telecomunicações e discrimina as ações do Orçamento Geral da União vinculadas a essas atividades.
Anexo - Matriz de Telecomunicações
- **Resolução GECOPA nº 7, de 17 de abril de 2012**
Autoriza a atualização e revisão da Matriz de Responsabilidades.
Anexo 1 - Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades
Anexo 2 - Matriz de Responsabilidades Consolidada.
- **Resolução GECOPA nº 6, de 17 de abril de 2012**
Define os critérios para atualização e revisão da Matriz de Responsabilidades e a forma de monitoramento de suas ações.
- **Resolução GECOPA nº 5, de 3 de abril de 2012**
Realiza nova Chamada Pública para seleção de projetos que integrarão a Programação Oficial do Governo Federal na Promoção do Brasil pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014, constitui Comissão Especial para análise e seleção desses projetos, revoga a Resolução GECOPA nº 1, de

23 de setembro de 2011 e recomenda ao Ministro do Esporte a revogação da Portaria nº 135, de 28 de setembro de 2011.

- **Resolução GECOPA nº 4, de 7 de março de 2012**

Estabelece os critérios necessários à aprovação das atividades governamentais para a realização da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014, e dá outras providências.

- **Resolução GECOPA nº 3, de 8 de novembro de 2011**

Aprova as atividades governamentais e discrimina as ações do Orçamento Geral da União, referentes à Copa do Mundo FIFA 2014, necessárias à revisão da Matriz de Responsabilidades.

Anexo 1: Aeroportos | Anexo 2: Portos | Anexo 3: Estádios | Anexo 4: Mobilidade Urbana

- **Resolução GECOPA nº 2, de 11 de outubro de 2011 (Revogada pela Resolução GECOPA nº 3)**

Aprova a revisão das ações constantes da Matriz de Responsabilidades relacionada à mobilidade urbana, portos e aeroportos.

- **Resolução GECOPA nº 1, de 23 de setembro de 2011 (Revogada)**

Aprova o Plano de Promoção do Brasil pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014, autoriza o Ministério do Esporte a selecionar os projetos que integrarão a Programação Oficial do Governo Federal para a Promoção do Brasil e constitui Comissão Especial para análise e seleção destes projetos.

ANEXO II – FRAMEWORKS DE APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS DO GOVERNO FEDERAL



Figura 44 - Macro ciclos de planejamento de projetos da Copa

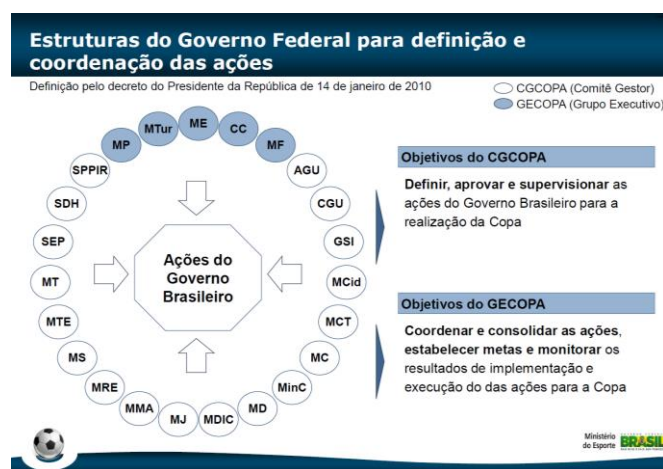


Figura 45 – Estrutura de Governança do Governo Federal

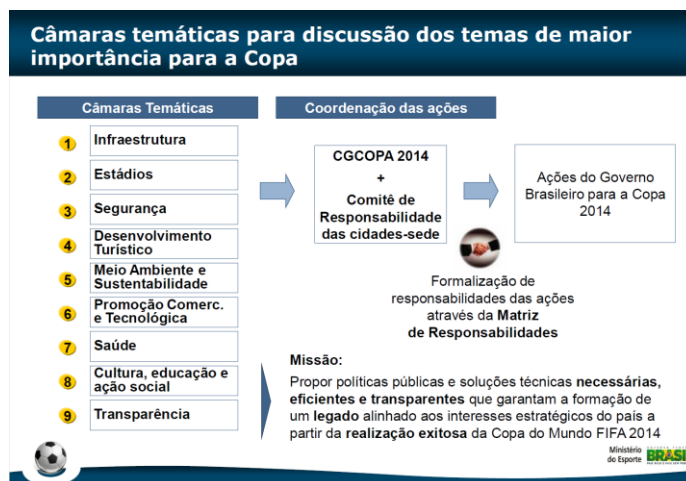


Figura 46 - Câmaras Temáticas do Governo Federal

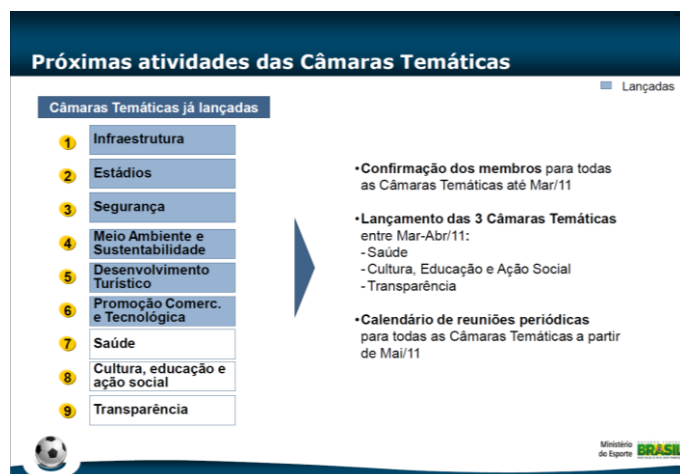


Figura 47 - Status da atuação das Câmaras Temáticas

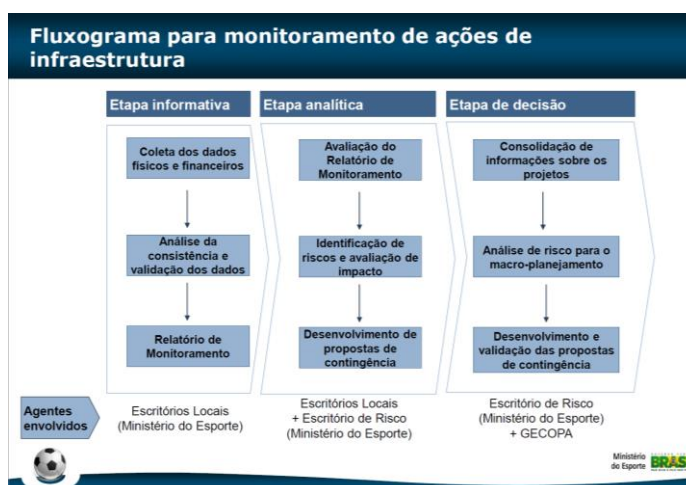


Figura 48 - Gestão de Riscos do Governo Federal

ANEXO III – PRINCIPAIS NÚMEROS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL NA CIDADE DE MANAUS

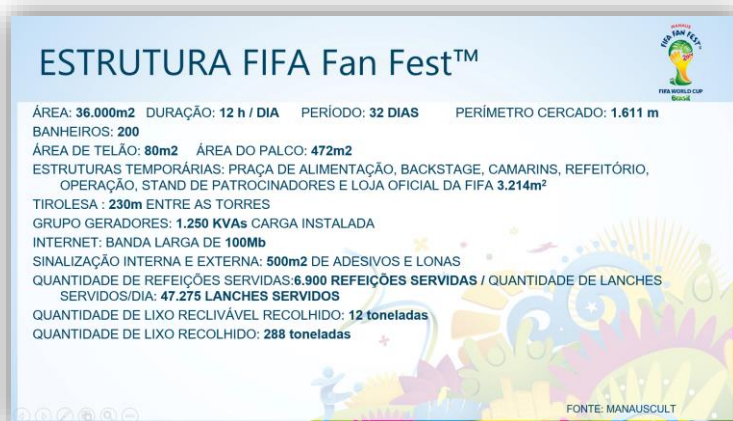


Figura 49 - Estrutura da FFF Manaus

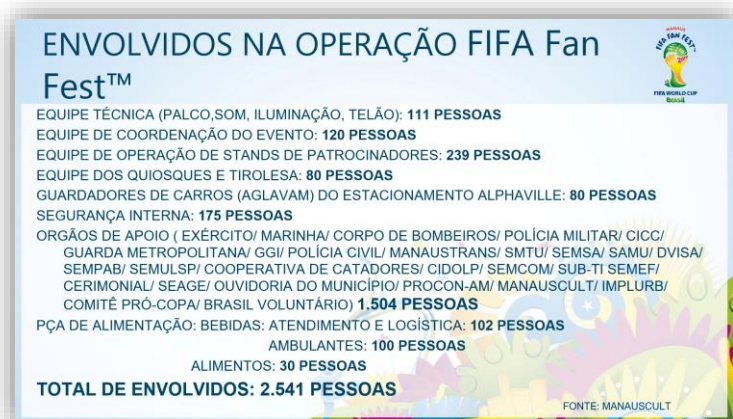


Figura 50 - Envolvidos na operação da FFF Manaus

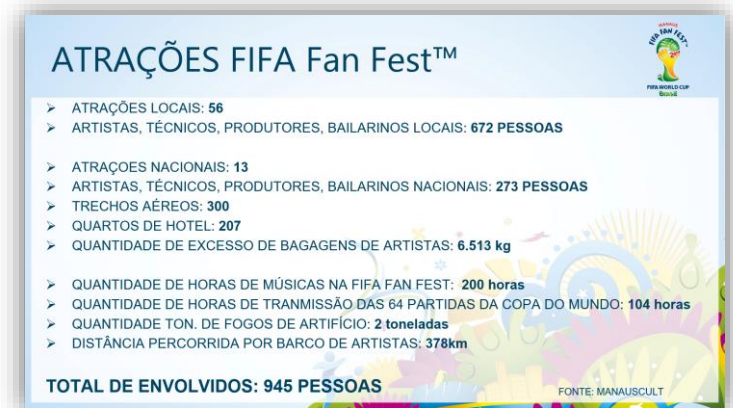


Figura 51 - Números ds atrações da FFF Manaus



Figura 52 - Números do público da FFF Manaus

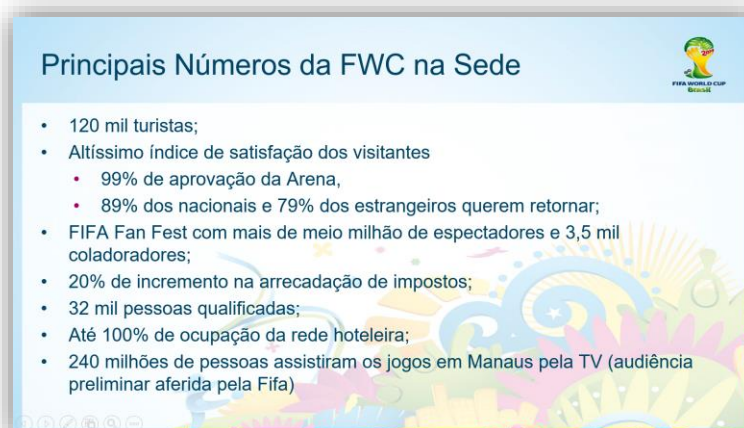


Figura 53 - Números gerais da FWC Manaus



Figura 54 - Equipa do projeto Operação FFF